DIE ENTWICKLUNG EINER MARKETING-KONZEPTION FÜR DIE GROSSFORMEN DES ORGANISIERTEN EINZELHANDELS

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der
Freien Universität Berlin

Vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Axel Weiland
aus Berlin

Berlin 1974

DIE ENTWICKLUNG EINER MARKETING-KONZEPTION FÜR DIE GROSSFORMEN DES ORGANISIERTEN EINZELHANDELS

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
der
Freien Universität Berlin

Vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Axel Weiland
aus Berlin

Berlin 1974

1. Referent: Prof. Dr. Günther Haedrich
2. Referent: Prof. Dr. Karl Christian Behrens

Tag der mündlichen Prüfung: 17.10.1974.

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Druck: Der Präsident der Freien Universität Berlin – Zentrale Universitätsdruckerei V aA 4, 1 Berlin 41

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Ziel und Inhalt der Arbeit	1
Grundlegung	3
I. Der Einzelhandel als Glied des volkswirtschaftlichen Produktionsprozesses	3
A. Zum Begriff Einzelhandelsbetrieb	4
B. Charakteristika der Großformen des organisierten Einzelhandels	6
II. Der Einzelhandel als Träger des Marketing	9
A. Der Begriff Marketing	10
B. Marketing als Führungskonzept	12
C. Zum Begriff Marketing-Konzeption	14
D. Die Elemente einer Marketing-Konzeption des Einzelhandels	15
1. Die Zielentscheidung innerhalb der Konzeption	17
2. Die Strategieentscheidung innerhalb der Konzeption	18
3. Die Taktikentscheidung innerhalb der Konzeption	21
Die Entwicklung der Konzeption	22
I. Information als Ausgangspunkt der Konzeptionsentwicklung	22
A. Die Aktivitätsinformation	25
B. Die Dateninformation	25
1. Die unternehmensinterne Situation	26

Seite

2. Die unternehmensexterne Situation 27

a) Informationen über die Märkte der Großformen des organisierten Einzelhandels 28

b) Informationen über die Umfeldsituation 30

C. Die Reaktionsinformation 31

II. Die Bestimmung von Zielen als Teil der Konzeptionsentwicklung 34

A. Die Bestimmung der sachbezogenen Marketing-Zielsetzung 36

B. Die Bestimmung des vertikalen Zielsystems der Marketing-Konzeption 39

1. Die Bestimmung der obersten formalen Marketing-Zielsetzung 42

a) Darstellung formaler Marketing-Ziele und ihre Relevanz für Großformen des organisierten Einzelhandels 44

b) Die Kombination von Zielen zu einem horizontalen Zielsystem 49

2. Die Detaillierung der obersten formalen Marketing-Zielsetzung 50

a) Globalziele als zweite Stufe des vertikalen Marketing-Zielsystems 50

b) Instrumentalziele als dritte Stufe des vertikalen Marketing-Zielsystems 53

c) Taktikziele als vierte Stufe des vertikalen Marketing-Zielsystems 55

III. Die Bestimmung von Strategien als Teil der Konzeptionsentwicklung 56

A. Das Verhältnis von Ziel und Strategie 57

Seite

B. Die Bestimmung des globalstrategischen Vorgehens 58

1. Die Darstellung von Intensivierungsstrategien und ihre Relevanz für Großformen des organisierten Einzelhandels 58

a) Die Strategie der Marktsegmentierung 59

b) Die Strategie der Retailing-Mix-Verbesserung 62

c) Die Strategie der Retailing-Mix-Einschränkung 63

2. Die Darstellung von Ausweitungsstrategien und ihre Relevanz für Großformen des organisierten Einzelhandels 64

a) Die Marktausweitungsstrategie 64

b) Die Erweiterung der Sortimentslinie 66

3. Die Bestimmung einer Globalstrategie-Kombination 69

C. Die Bestimmung der Absatzstrategien und der Beschaffungsstrategien 70

1. Das Angebotsinstrumentarium 76

a) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Produktstrategie 77

b) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Sortimentsstrategie 84

aa) Der Inhalt des Sortiments 87

bb) Die Struktur des Sortiments 89

cc) Die Dimensionen des Sortiments 92

c) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Preisstrategie 95

d) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer warengebundenen Servicestrategie 102

2. Das Distributionsinstrumentarium 108

a) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer warenungebundenen Servicestrategie 108

Seite

b) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Standortstrategie 112

aa) Der Standort der Verkaufsstelle 112

bb) Der innerbetriebliche Standort 118

c) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Ladengestaltungsstrategie 120

d) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Physical-Distribution-Strategie 125

3. Das Kommunikationsinstrumentarium 129

a) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Werbestrategie 130

b) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Warenpräsentationsstrategie 138

aa) Das Dekorationsprinzip 139

bb) Merchandising 142

c) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Verkaufsförderungsstrategie 145

d) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Bedienungsstrategie 153

aa) Die Bedienungsform 154

bb) Der Einsatz des Bedienungspersonals 156

e) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Public-Relations-Strategie 159

4. Die Bestimmung des Retailing-Mix 161

a) Die Bestimmung des Retailing-Aktivitätsniveaus 163

b) Die formale Bewertung der in das Retailing-Mix eingehenden Instrumente und Absatzstrategien 164

aa) Die betriebsformbestimmenden Instrumente 165

bb) Die obligatorischen und die fakultativen Instrumente 168

Seite

c) Die Bestimmung der Absatzstrategien und deren Kombination zu einem Retailing-Mix 170

aa) Die Wechselbeziehungen der Absatzstrategien unterschiedlicher Marketing-Instrumente 171

bb) Die Wechselbeziehungen der Komponenten einer Absatzstrategie 175

cc) Die endgültige Bestimmung der Absatzstrategien und ihre Kombination zu einem Retailing-Mix 176

IV. Die Bestimmung von Taktiken als Teil der Konzeptionsentwicklung 179

A. Die Bestimmung der einzelnen Maßnahmenpläne 181

B. Die Bestimmung eines Gesamtmaßnahmenplans 184

C. Die Beeinflussung des Absatzerfolges durch Taktiken 185

Zusammenfassung und Ausblick auf mögliche Entwicklungstendenzen im Einzelhandel 186

Literaturverzeichnis

Ziel und Inhalt der Arbeit

Marketing als Ausdruck marktgerichteter und marktgerechter wirtschaftlicher Tätigkeit hat in jüngerer Zeit im Zuge der Konzentration des Einzelhandelsbereiches in dieser Wirtschaftsstufe Eingang gefunden. Auch Großformen des organisierten Einzelhandels kommen nicht mehr umhin, den Markt als Ausgangspunkt ihrer Bemühungen zu betrachten, also marketing-orientiert vorzugehen.

In der angloamerikanischen und deutschsprachigen Literatur sind bereits zahlreiche Versuche unternommen worden, Wesen, Inhalt und Systematik des Marketing darzulegen. Die betreffenden Schriften untersuchen jedoch im allgemeinen den industriellen Hersteller, oft den Markenartikelhersteller, und begnügen sich mit nur wenigen Aspekten zum Themenkreis Marketing und Einzelhandel. Mit der vorliegenden Arbeit ist daher der Versuch unternommen worden, einen Beitrag zur Schließung der Lücke in der Literatur zu leisten, die zwischen dem Marketing als unternehmenspolitischer Grundeinstellung der Gegenwart und dem Einzelhandel als einem bedeutenden Teilgebiet der Wirtschaft besteht. Marketing ist als Führungsstil auch für das Einzelhandels-Großunternehmen zu begreifen, der sich in der Entwicklung und Anwendung einer Marketing-Konzeption ausprägt. Für jedes Unternehmen ist dabei ein individuelles Handlungsprogramm festzulegen.

Die vorliegende Arbeit zeigt die einzelnen Planungsschritte auf, die eine Großform des organisierten Einzelhandels bei der Entwicklung ihrer Marketing-Konzeption ausführt: ausgehend von möglichst umfassenden Informationen sind marketing-politische Ziele zu formulieren, die durch einen bestimmten Mitteleinsatz in Form von Strategien und Taktiken zu realisieren sind. Da nicht nur Einzelhandelsbetriebe auf dem Endverbrauchermarkt Marketing-Maßnahmen ergreifen, sondern auch die ihnen vorgelagerten Wirtschaftsstufen

dort operieren, ist eine Abstimmung der Unternehmen der einzelnen Stufen hinsichtlich ihrer Marketing-Arbeit notwendig. In der vorliegenden Schrift wird daher nicht nur die absatzmarktgerichtete Aktivität einer Einzelhandelsunternehmung betrachtet, sondern auch die, die sich auf ihren Beschaffungsmarkt mit dem Zweck bezieht, eine gemeinsame Ausrichtung der Marketing-Maßnahmen des Handels und der Industrie auf den Endverbrauchermarkt zu erreichen.

Um die Ausführungen dieser Arbeit zu illustrieren, sind Beispiele vor allem aus dem Schuhwarensektor (problemvolle Waren) und dem Lebensmittelsektor (problemlose Waren) gewählt worden.

Grundlegung

I. DER EINZELHANDEL ALS GLIED DES VOLKSWIRTSCHAFTLICHEN PRODUKTIONSPROZESSES

In Volkswirtschaften ist der Produktionsprozeß durch eine Kette nacheinander geschalteter Stufen gekennzeichnet. Ausgehend von der Gewinnung von Stoffen und Energien mittels Urproduktion werden im weiteren Verlauf des volkswirtschaftlichen Gütererstellungsprozesses Urprodukte auf dem Wege der Be- oder Verarbeitung entweder in Produktionsmittel, die an einer bestimmten Stelle des Produktionsprozesses wieder eingesetzt werden, oder in Konsummittel, die in die Sphäre der Konsumtion durch Haushaltungen überführt werden, umgewandelt [1]. Ein diese vertikal strukturierte Kette von Betrieben durchlaufendes Produkt erlangt bis zu seiner Verwendung in der Produktion oder Konsumtion einen immer höheren Grad der Konsumreife [2]. Darüber hinaus können Konsumreste, soweit sie anfallen, Wert für einen Nachverwender besitzen, so daß auf diese Weise der volkswirtschaftliche Produktionsprozeß verlängert wird [3].

In modernen Volkswirtschaften erfordern Rationalisierungsnotwendigkeiten ein arbeitsteiliges Vorgehen, das sich in einer wirtschaftlich-

---

1) Vgl. Grafers, Hans-Wilfried: Das Aktionsfeld der Einzelhandel treibenden Unternehmung dargestellt am Beispiel des Ladenfachgeschäftes, Diss. Friedrich Alexander Universität, Erlangen-Nürnberg 1970, S. 1

2) Vgl. Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Band I, Theorie des wirtschaftlichen Kreislaufes, 14. verbess. Aufl., Tübingen 1969, S. 4 f.

3) Vgl. Seyffert, Rudolf: Konsumtionsversorgung und Einzelhandel, in: Handbuch des Einzelhandels, Hrsg.: Seyffert, Rudolf, Stuttgart 1932, S. 1

organisatorischen, nicht jedoch zwangsläufig rechtlichen Isolierung der am Prozeß beteiligten Wirtschaftseinheiten sowohl in vertikaler Richtung als auch horizontal innerhalb einer Stufe ausprägt. Die einzelnen Wirtschaftseinheiten tauschen ihre Güter und Leistungen horizontal und vor allem vertikal aus. "Hauptaufgabe des Handels ist der Güteraustausch zwischen den einzelnen Wirtschaftseinheiten, also letztlich zwischen Produktion und Konsumtion", [1] da Zweck allen Wirtschaftens die Güterversorgung der Verbraucher darstellt. [2] Die Verbindung dieser Kette von Produktions- und Großhandelsbetrieben mit der Konsumtion bildet der Einzelhandel.

Der volkswirtschaftlichen Produktionsabfolge entgegengesetzt verläuft ein Prozeß vom Ver- oder Gebraucher über die Stufe des Einzelhandels zu anderen Produktionsstufen, der durch die Weiterleitung der Konsumentenwünsche an die Erzeuger charakterisiert ist. [3]

A. Zum Begriff Einzelhandelsbetrieb

"Einzelhandel ist eine wirtschaftliche Tätigkeit, die das Ziel verfolgt, Ge- oder Verbrauchsgüter an den Letztverbraucher in der von ihm gewünschten Form und Zusammensetzung abzugeben." [4] Dieses Verhalten wird als funktionaler Einzelhandel bezeichnet, das neben Ein-

---

1) Vgl. Behrens, Karl Christian: Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, begründet von Hans Seischab, Reihe III: Betriebslehren, Stuttgart 1966, S. 7

2) Vgl. Behrens, Karl Christian: Einführung ..., a.a.O., S. 7

3) Vgl. Kalussis, Demetre: Betriebslehre des Einzelhandels, Köln und Opladen 1960, S. 13; ferner: Lampe, Adolf: Umrisse einer Theorie des Handels, aus dem Nachlaß herausgegeben von Rohling, Rudolf, Berlin 1958, S. 26 f.

4) Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 11

zelhandelsunternehmen auch Großhandels-, Handwerks-, Industrie- und Landwirtschaftsbetriebe durchsetzen, wenn Produkte an Letztverbraucher verkauft werden. Die letztgenannten Unternehmungen stellen jedoch keine Einzelhandelsbetriebe dar, da der Unternehmenstyp als konstitutives Merkmal einer Einzelhandelsunternehmung gilt, weniger die Kundenstruktur (Weiterverarbeiter oder Letztverbraucher). Diese ist für die Definition des Begriffs "Einzelhandelsbetrieb" nur insofern von Bedeutung, als überwiegend an Endabnehmer verkauft wird [1], während die übrigen der genannten Unternehmenstypen in geringerem Maße diesen Personenkreis beliefern. Der Unternehmenstyp "Einzelhandelsbetrieb" ist daher durch seine Hauptaufgabe gekennzeichnet, Waren überwiegend an Letztverbraucher ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung abzusetzen [2].

Der Einzelhandelsbetrieb ist zum einen durch die Erfüllung der Handelsleistung, zum anderen durch die Existenz einer wirtschaftlich-organisatorisch selbständigen Einheit charakterisiert. [3] Er kann eine einstufige, rechtlich abgeschlossene Organisation darstellen (Einzelhandelsunternehmen im engeren Sinn), kann aber auch der organisatorisch abgeschlossene Teil einer weitere Stufen umfassenden Unternehmung sein. Einen Einzelhandelsbetrieb in diesem weiteren Sinne bilden somit auch die Verkaufsstellen eines Produktionsunternehmens [4] (Fabrikfilialen), in denen Waren vor allem an Letztverbraucher abgegeben werden. Freiwillige Ketten als Zusammenschluß von rechtlich selbständig bleibenden Groß- und Einzelhandelsunternehmungen (i.e.S.)

---

1) Vgl. Grafers, Hans-Wilfried: a.a.O., S. 3

2) Vgl. Behrens, Karl Christian: Einführung ..., a.a.O., S. 7

3) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 11

4) Die Begriffe Unternehmen, Betrieb und Unternehmung werden in dieser Arbeit als Synonyme verwendet. Zur Differenzierung der Begriffe vgl. u. a. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II , der Absatz, 14. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1973, S. 4 ff.

gelten ebenfalls wegen ihrer Tendenz, eine in sich geschlossene Organisation zu bilden, als Einzelhandelsbetriebe (i.w. S.). Gleiches gilt für ähnliche kooperative Gebilde wie Konsum- und Einkaufsgenossenschaften.

B. Charakteristika der Großformen des organisierten Einzelhandels

In dieser Arbeit kann auf die enge Abgrenzung des institutionellen Einzelhandelsbegriffes zugunsten der weiten Fassung verzichtet werden, da sich in beiden Fällen die betriebswirtschaftlichen Grundprobleme gleichen. [1] Der umfassenderen Begriffsdeutung wird dabei durch den Terminus "organisierter Einzelhandel" entsprochen.

Nach dem standortlichen Zusammentreffen mit den Konsumenten unterscheidet man Ladeneinzelhandel, ambulanten Einzelhandel, dessen Unternehmungen über keinen festen Standort verfügen, und Versandhandel, der mit dem Ge- oder Verbraucher standortlich nicht zusammentrifft. [2] Wir wollen uns in dieser Arbeit ausschließlich den Betrieben des Ladeneinzelhandels zuwenden, die durch einen oder mehrere feste Standorte, an denen der Besuch der Konsumenten erwartet wird, gekennzeichnet sind. Gerade diese Unternehmungen erlangen insofern zunehmend an Bedeutung im Einzelhandelssektor, als die des ambulanten Handels abnimmt und Versandhandlungen häufig dazu übergehen, neben Distanzhandel auch stationären Detailhandel zu betreiben.

---

1) Vgl. Kalussis, Demetre: a.a.O., S. 11

2) Vgl. Grafers, Hans-Wilfried: a.a.O., S. 11

Großformen des organisierten Einzelhandels unterscheiden sich von Klein- und Mittelbetrieben zunächst durch die Höhe ihres Umsatzes und/oder die Zahl ihrer Beschäftigten. Behrens [1] klassifiziert Betriebsgrößen nach der Arbeitnehmerzahl in Kleinstunternehmen mit ein oder zwei Beschäftigten, in Klein- und Mittelbetriebe mit zwei bis fünfzig Angestellten und in Großunternehmungen mit fünfzig und mehr Personen. Das zweite Einteilungskriterium bildet die Umsatzzahl [2], wobei hoher Umsatz als Merkmal eines Großbetriebes gilt. Diese Zahl ist jedoch bei ihrer Beurteilung in Relation zu den Ergebnissen der Konkurrenz zu setzen. Als Wettbewerber gelten dabei Betriebe innerhalb und gegebenenfalls auch außerhalb einer Branche oder eines Bedarfskreises. [3]

Zur Charakterisierung der Großformen des organisierten Einzelhandels sind neben der Betriebsgröße (Umsatz, Beschäftigtenzahl) die folgenden weiteren Merkmale heranzuziehen:

1) Marktbeeinflussung
2) Filialnetz
3) Umfassender Einsatz des marketing-politischen Instrumentariums
4) Beschaffungsmarktbeeinflussung
5) Kostengünstige Beschaffung
6) Hohes wirtschaftliches Potential

---

1) Vgl. Behrens, Karl Christian: Einführung ..., a.a.O., S. 16 f.

2) Behrens weist auf die Möglichkeit hin, Umsatzzahlen als Grundlage zur Betriebsgrößenmessung heranzuziehen. Vgl. Behrens, Karl Christian: Einführung ..., a.a.O., S. 15

3) Nieschlag spricht an dieser Stelle von Sektoren des Bedarfs. Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: Marketing - ein entscheidungsorientierter Ansatz, 6. Aufl., Berlin 1972, S. 619

Die Fähigkeit, Marktgegebenheiten in eigenem Sinne zu beeinflussen, gilt als ein Charakteristikum der Großformen des organisierten Einzelhandels. Großunternehmen können ein hohes finanzielles, organisatorisches und technisches Potential zum Einsatz bringen, das kleineren Wirtschaftseinheiten quantitativ und meist auch qualitativ überlegen ist. "Während Kleinbetriebe sich nicht selten auf eine bloße Anpassungspolitik einstellen müssen, nehmen Mittel- und Großbetriebe über verschiedenartige Marketingstrategien auf ihre Umwelt Einfluß." [1] Die Existenz eines meist ausgedehnten Filialnetzes gilt als weiteres Charakteristikum des Großbetriebes. Auch von der Gestalt und vom Einsatz des marketing-politischen Instrumentariums her unterscheiden sich Großformen des organisierten Einzelhandels von Kleinunternehmungen. Tendenziell sind Großunternehmen eher in die Lage gesetzt, sämtliche zur Verfügung stehenden Instrumente zur Marktbearbeitung heranzuziehen. Ferner haben Großbetriebe kraft ihrer Nachfragemacht die Möglichkeit, die Gegebenheiten auch in ihrem Beschaffungsmarkt entscheidend zu beeinflussen. Durch im Vergleich zu kleineren Unternehmungen kostengünstigere Beschaffung handelsbetrieblicher Produktionsfaktoren wird zudem das wirtschaftliche Potential des Großbetriebes zusätzlich gestärkt. [2]

---

1) Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, Reihe: Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 36

2) In diesem Sinne auch Behrens, Karl Christian: Einführung ..., a.a.O., S. 17

II. DER EINZELHANDEL ALS TRÄGER DES MARKETING

Die Notwendigkeit und Erfolgsaussicht moderner absatzpolitischer Aktivität, die mit Marketing bezeichnet wird, ist zuerst von der Industrie und hier besonders von den Markenartikelherstellern erkannt worden. [1] Parallel zur steigenden Konzentration im Handelsbereich sind die entstehenden Großformen des organisierten Einzelhandels zunehmend marketing-bewußt geworden [2] und betreiben eine eigene, speziell auf ihre Belange ausgerichtete Marketing-Politik. Unter diesem Begriff ist in der vorliegenden Arbeit die Antizipation, Durchsetzung und das Ergebnis der Tätigkeiten zu verstehen, die der Realisierung des Marketing-Konzepts durch den Einzelhandel dienen. Erscheinen nunmehr Hersteller und Großhandel auf der einen und Einzelhandel auf der anderen Seite als Träger des Marketing, so muß ihr unterschiedliches marketing-politisches Vorgehen durch kooperatives Verhalten zu einer gemeinsamen Marketing-Politik umgeformt werden, wobei insbesondere Einzelhandels-Großbetriebe häufig die dominierende Rolle übernehmen. [3] Mit Erstarken des Einzelhandels verlieren Hersteller (bzw. Großhändler) zunehmend die Möglichkeit, Marketing autonom, d. h. ohne Beachtung des Einzelhandels, zu treiben. Großformen des organisierten Einzelhandels beeinflussen heute im Gegenteil ihre Partner auf den Beschaffungsmärkten dahingehend, daß

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 581

2) Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß Marketing für jedes Unternehmen, unabhängig von Größe, Wirtschaftsstufe und Branche, eine Erfolg versprechende Politik darstellt. Dennoch erweisen sich eher die größeren Unternehmungen als Träger des Marketing.

3) Auch Nieschlag, Dichtl, Hörschgen sprechen von der Führung des Einzelhandels im Marketing gegenüber den Herstellern. Letztere fügen sich in die Marketing-Konzeption des Einzelhandels ein und passen sich somit den Wünschen ihrer Abnehmer an. Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 652 und vgl. S. 72 f. der Arbeit

ein Teil der Maßnahmen zur Gestaltung des Absatzmarktes eines Einzelhandelsbetriebes von den vorgelagerten Wirtschaftsstufen übernommen wird. Der Einzelhandel versucht dabei, Art und Umfang derjenigen durch die Vorstufen zu leistenden Marketing-Maßnahmen zu bestimmen, die er in sein Programm zur Absatzmarktgestaltung einreiht.

Zunächst gilt es jedoch, den Begriff Marketing zu erläutern und die der Marketing-Konzeption für Großformen des organisierten Einzelhandels zugrunde liegende Systematik aufzuzeigen.

A. Der Begriff Marketing

Der Begriff Marketing ist in den USA zu Beginn dieses Jahrhunderts geprägt worden. 1905 wurde an der Universität von Pennsylvania unter dem Titel "Marketing of products" eine Vorlesung gehalten. [1] Auch andere Lehranstalten dieses Landes wandten sich dieser Thematik zu und trugen zur Verbreitung des Begriffes bei. Der damalige Sinngehalt des Terminus, als "Vermarktung" oder "auf den Markt bringen" übersetzbar, entsprach etwa dem heutigen Begriff Absatzwirtschaft und wurde auch während der zwanziger und dreißiger Jahre in den USA in dieser Bedeutung verwendet. Ende der vierziger Jahre erfuhr der Begriff Marketing einen Inhaltswandel. Der Terminus wurde nicht mehr wie oben beschrieben aufgefaßt, sondern wurde als unternehmerische Grundeinstellung verstanden. "Briefly phrased, it means that a firm should orient all its business policies to the wants and needs of the market. Or, put it in another way, it means that the desires of the customers should be the starting point for all

---

1) Vgl. Grommann, Artur: Marketing in der deutschen Weinwirtschaft, Rahmenbedingungen und Ansatzpunkte einer marktorientierten Unternehmenspolitik, Diss. Freie Universität Berlin, Berlin 1970, S. 6

business decisions." [1] Eine andere Definition hebt über die Marktbezogenheit der Unternehmenspolitik hinaus noch eine andere wesentliche Komponente des Marketing hervor. "Marketing is primarily concerned with the much more sophisticated strategy of trying to have what the customer will want." [2] Hier wird das schöpferische Element des Begriffsinhalts in den Vordergrund gestellt.

In gleichem Sinn wird der Begriff im deutschen Sprachraum definiert: "Marketing ist marktgerichtete und damit marktgerechte Unternehmungspolitik." [3] Eine inhaltsreiche Wortdeutung gibt Grommann, wenn er Marketing umschreibt als unternehmenspolitische Konzeption im Sinne einer Handlungsmaxime, die bestimmt ist durch die Ausrichtung der Gesamtunternehmung nach den Absatzmarktkonstellationen und das Treffen der Unternehmensentscheidungen auf der Basis systematischer Marktinformation. [4]

Der Katalog angloamerikanischer und deutschsprachiger Begriffsbestimmungen ließe sich beliebig verlängern, wobei noch weitere Aspekte und andere Gewichtungen sichtbar würden. Wegen der Fülle

---

1) Converse, Paul/Huegy, Harvey/Mitchell, Robert: Elements of Marketing, 7th ed., Englewood Cliffs, New Jersey 1965, S. 8, Übersetzung des Verfassers: Kurz gesagt, es bedeutet, daß ein Unternehmen all seine Geschäftspolitiken an den Wünschen und Bedürfnissen des Marktes auszurichten hat. Oder, um es anders zu sagen, es bedeutet, daß die Kundenvorstellungen Ausgangspunkt aller Geschäftsentscheidungen sein sollen.

2) Matthews, B. John/Buzzell, Robert D./Levitt, Theodore/Frank, E. Ronald: Marketing - an Introductory Analysis, New York, San Francisco, Toronto, London 1964, S. 10. Übersetzung des Verfassers: Marketing beschäftigt sich in erster Linie mit der Strategie, das entwickelt zu haben und anbieten zu können, was der Kunde verlangen wird.

3) Weinhold-Stünzi, Heinz: Marketing in Wirtschaft und Handel, in: Kriterion Nr. 29/30, Juni/Sept. 1963, Zürich, S. 11

4) Vgl. Grommann, Artur: a.a.O., S. 24

bereits vorhandener Begriffsauslegungen muß hier eine Position bezogen werden, mit dem Versuch, Marketing für die Zwecke der vorliegenden Arbeit definitorisch zu kennzeichnen.

Marketing bedeutet die Steuerung des Unternehmens durch den Absatzmarkt auf der Grundlage einer sich auf Information stützenden Konzeption, die die aktive Mitgestaltung der Märkte des Unternehmens zum Inhalt hat.

B. Marketing als Führungskonzept

Mit dem Terminus Marketing ist eine unternehmerische Grundeinstellung umschrieben, welche den Markt einer jeweiligen Unternehmung in den Mittelpunkt der Geschäftspolitik stellt. Unter Markt wird dabei in der Regel der Absatzmarkt verstanden. [1] Somit unterscheidet sich dieses vornehmlich für hochentwickelte Volkswirtschaften der westlichen Welt gesehen neueste Führungskonzept grundsätzlich von anderen, zum Teil heute noch praktizierten Möglichkeiten.

---

1) Markt heißt in seiner ursprünglichen Bedeutung jener Platz, auf dem Verkaufs- und Kaufvorgänge durchgeführt werden. Vgl. Pearce, Esmond: Marketing and Higher Management, London 1970, S. 25. Markt kann jedoch auch umfassender als ökonomischer Ort des Tausches, an dem sich durch Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage die Preisbildung vollzieht, definiert werden. Vgl. Sellien, R./Sellien, H. (Hrsg.): Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Band II L - Z, 8. Aufl., Wiesbaden 1971, Sp. 226. Dieser mehr volkswirtschaftlichen Begriffsauffassung ist eine Definition aus betriebswirtschaftlicher Sicht entgegenzusetzen. "Der Markt eines Unternehmens besteht im Rahmen des Marketingkonzepts aus der qualitativen und quantitativen Gesamtheit seiner Beziehungen zu und Interaktionen mit gegenwärtigen und potentiellen Kunden und Konkurrenten." Scheuing, Eberhard E.: Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden 1970, S. 24

In einem Verkäufermarkt, der durch Nachfrageüberhang gekennzeichnet ist, kann eine produktionsorientierte Unternehmenspolitik seitens des Einzelhandels verfolgt werden, in deren Mittelpunkt die Überwindung vor allem beschaffungs- und organisationstechnischer Probleme steht. Mit Schrumpfen der Lücke zwischen hoher Nachfrage und geringer Angebotskapazität, in der Regel durch eine das Nachfragewachstum übertreffende Angebotssteigerung ausgelöst, muß ein anderes Führungskonzept zur Anwendung gelangen. Dieses kann als marktorientiert bezeichnet werden. Angesichts zunehmender Marktsättigung rücken nunmehr die Verkaufsbemühungen in das Zentrum des unternehmerischen Interesses. Durch Verstärkung des Verkaufsapparates wird versucht, der Lagerbildung entgegenzuwirken. Grundsätzlich reicht diese Anpassung an Änderungen der Marktsituation durch die neue Geschäftspolitik, die marktorientierte , jedoch nicht aus, [1] wenn Verkäufermärkte sich zu Käufermärkten, d. h. Märkten mit Angebotsüberhang, gewandelt haben. In dieser Marktkonstellation, die durch Anbieterwettbewerb innerhalb einer Branche bzw. eines Bedarfskreises um den Bedarf des Kunden, aber auch durch Wettbewerb unterschiedlicher Wirtschaftszweige um die Kaufkraft des Verbrauchers gekennzeichnet ist, wird ein neues Führungskonzept in Form einer Weiterentwicklung der Marktorientierung zur Marketing-Orientierung unumgänglich.

---

1) Sommer weist darauf hin, daß der Begriff Marktorientierung nicht zwingend und sprachlich eindeutig die Notwendigkeit, absatzwirtschaftliche Mittel auf die am Markt herrschenden Bedingungen auszurichten, beinhaltet. Auch wird mit dem Begriff der dynamisch-schöpferische Charakter des Marketing nicht hinreichend gekennzeichnet. Vgl. Sommer, Reinhold: Die Marketing-Konzeption und ihr Einfluß auf das absatzwirtschaftliche Instrumentarium des Markenartikels, Diss. Ludwig-Maximilians-Universität zu München, München 1968, S. 41

In Europa und besonders in der Bundesrepublik Deutschland hat sich die Wandlung von der Produktions- zur Marketingbezogenheit relativ rasch vollzogen. Die kriegs- und nachkriegsbedingte Produktionsorientierung sowie die ihr folgende Marktorientierung war hier Mitte der sechziger Jahre einer Marketing-Orientierung gewichen, wobei darauf hingewiesen werden muß, daß dieser Wandel noch nicht vollständig sämtliche dafür in Frage kommenden Unternehmungen der BRD erfaßt hat. Eine Weiterentwicklung in beschriebener Richtung kann jedoch erwartet werden, besonders unter Berücksichtigung der Verhältnisse in den USA, die für Europa und die BRD oft Modellcharakter besitzen.

C. Zum Begriff Marketing-Konzeption

Die Marketing-Konzeption legt fest, welche lang- und kurzfristigen Ziele mit welchen Mitteln (Strategien und Taktiken) im derzeitigen und zukünftigen unternehmerischen Tätigkeitsgebiet, das durch Beschaffungsmarkt, Absatzmarkt und Sortimentslinie [1] charakterisiert ist, angestrebt werden sollen. [2] Die Marketing-Konzeption besteht somit aus einem System von fest umrissenen und soweit wie möglich quantitativ ausgedrückten Marketing-Zielen sowie aus einem soweit wie sinnvoll möglich bestimmten Katalog von Strategie- und Taktikentscheidungen, mit denen die gesteckten Ziele voraussichtlich am zweckmäßigsten erreicht werden. [3] Die Zielerreichungsentschei-

---

1) Zum Begriff Sortimentslinie vgl. S. 38 f. der Arbeit

2) Vgl. Battelle-Institut e. V.: Probleme und Methoden des Marketing in der Produktions- und Investitionsgüterindustrie, Frankfurt/M. 1969, Abschnitt 15, S. 10

3) Vgl. Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt 15, S. 9 f.

dungen betreffen dabei sowohl die Einwirkung auf den Beschaffungs- als auch den Absatzmarkt der Einzelhandelsunternehmung. Diesen Entscheidungen geht unter anderem die Festlegung der Sortimentslinie voraus, die im Rahmen der Marketing-Sachzielbestimmung definiert wird.

Ziel-, Strategie- und Taktikentscheidungen sind auf der Basis von Informationen unternehmensindividuell zu fällen, d. h. auf die besondere Situation der Märkte sowie des jeweiligen Unternehmens bezogen. Jede marketing-orientierte Großform des organisierten Einzelhandels bestimmt daher eine eigene Marketing-Konzeption. Wir entwickeln in dieser Arbeit eine typische Konzeption, die Relevanz für sämtliche Einzelhandels-Großbetriebe besitzt und daher als Planungssystem für diese Unternehmungen gilt.

D. Die Elemente einer Marketing-Konzeption des Einzelhandels

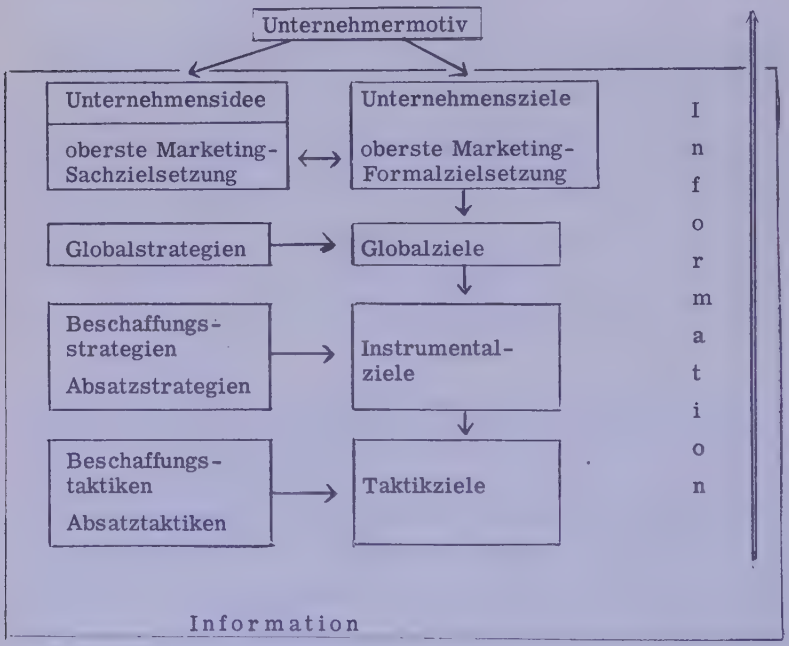
"Wirtschaftliches Handeln erfordert ständiges Wählen zwischen verschiedenen Möglichkeiten. Werden menschliche Wahlhandlungen bewußt vollzogen, so spricht man von Entscheidungen. Somit stellt die Entscheidung einen Vorgang der Willensbildung dar, der je nach Art des Entschlusses zu unterschiedlichen Verhaltensweisen führt." [1)]
Die Marketing-Konzeption ist das Ergebnis bewußter Wahlhandlungen oder, anders ausgedrückt, das Resultat von Entscheidungsprozessen, die diejenigen Strategien und Taktiken festlegen, die der Realisierung der Ziele der Unternehmung dienen. Als Elemente einer Marketing-Konzeption des Einzelhandels sind Entscheidungen von Personen bzw. Stellen bezüglich der Ziele, Strategien und Taktiken zu nennen. [2)]

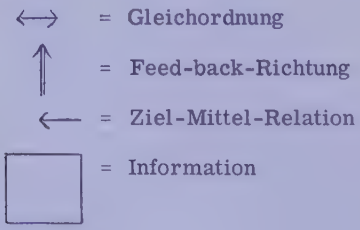
---

1) Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Schriftenreihe: Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Hrsg.: Heinen, Edmund, Band 1, Wiesbaden 1971, S. 18

2) Auf die Darstellung organisatorischer Probleme wird in dieser Arbeit verzichtet.

Das folgend aufgeführte Schaubild verdeutlicht Aufbau, Systematik und Interdependenzen einer Marketing-Konzeption des Einzelhandels. Es ist als schematische Zusammenfassung der Konzeptionsentwicklung aus Gründen der Übersicht vorangestellt. [1)]





1) Siehe S. 34 ff. der Arbeit

1. Die Zielentscheidung innerhalb der Konzeption

Allgemein sind unter Zielen gedanklich vorweggenommene zukünftige Zustände zu verstehen. "Das Ziel ist ein vorgestellter, verbal oder numerisch umschriebener, bewußt erstrebter sowie einen Wert darstellender Zustand." [1] Mithin stellen Ziele Endpunkte der durch menschliche Handlungen initiierten Entwicklungen dar. Die im Rahmen einer Marketing-Konzeption definierten Ziele werden als Marketing-Ziele bezeichnet. "Die Marketing-Ziele sind die dem Marketingbereich gesetzten Ziele." [2]

Die Zielentscheidung innerhalb der Entwicklung der Marketing-Konzeption einer Großform des organisierten Einzelhandels beginnt mit der Bestimmung des Marketing-Sachziels sowie des Marketing-Formalziels. [3] Ausgehend von den formal definierten obersten Zielen wird durch stufenweise Detaillierung eine Zielhierarchie gebildet. Die Bestimmung des Marketing-Formalziels stellt dabei die erste Stufe, die der Globalziele (die sich vom Formalziel durch Formulierung des Intensivierungs- und/oder Ausweitungsziels unterscheiden) [4]

---

1) Magyar, Kasimir M.: Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmungspolitik, die Verwirklichung der Unternehmungszwecke und der obersten Zielsetzungen durch kurzfristige Handlungsziele, Rorschach 1969, S. 63

2) Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt Einleitung, S. 56

3) Die Differenzierung in Sach- und Formalziele findet sich u. a. bei Kosiol, Erich.
Vgl. Schmidt, Ralf-Bodo unter Mitwirkung von Chmielewicz, Klaus: Erich Kosiol, Quellen, Grundzüge und Bedeutung seiner Lehre, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, begründet von Hans Seischab, Reihe VII: Lehrmeinungen, Stuttgart 1967, S. 58 ff.

Ferner Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 25 f.
Nähere Ausführungen zu den Begriffen Formal- und Sachziel: vgl. Abschnitt II, S. 34 ff. der Arbeit

4) Vgl. S. 50 ff. der Arbeit

die zweite und die der Instrumentalziele die dritte Stufe einer Zielpyramide dar. [1]

Während die ersten drei Stufen langfristige Leitmaximen für Strategieentscheidungen liefern, beinhaltet die vierte Stufe der Pyramide die Aufspaltung von Langfristzielen der dritten Stufe in kurzfristige Taktik-Ziele. Die Instrumental- und Taktikziele dienen dabei einerseits der Beschaffung, andererseits dem Absatz bzw. dem absatzmarktgerichteten Einsatz der Marketing-Leistungen als Leitmaximen.

Die einzelnen Pyramidenstufen stehen in einer Ziel-Mittel-Relation zueinander. Ein Ziel einer unteren Stufe zeigt sich zudem als ein Mittel der nächsthöheren. Dem entgegengesetzt verläuft ein Feedback-Mechanismus. Von der Spitze zur Basis der Pyramide gesehen weisen die Zielsetzungen auf den einzelnen Stufen einen immer höheren Grad an Konkretheit auf. [2]

2. Die Strategieentscheidung innerhalb der Konzeption

Weitere Wahlhandlungen betreffen Mittelentscheidungen, die immer im Hinblick auf eine bestimmte Zielsetzung getroffen werden. [3] Mittel sind Handlungen, von denen wir annehmen, daß sie bestimmte Ziele zu realisieren vermögen. [4]

---

1) Bidlingmaier unterscheidet primäre, sekundäre und tertiäre usw. Ziele.
Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Studienreihe Betrieb und Markt, Hrsg.: Behrens, Karl Christian, Band VIII, Wiesbaden 1964, S. 77 und Magyar, der oberste Ziele, Hauptziele, Zwischenziele und Teilziele nennt. Vgl. Magyar, Kasimir M.: a.a.O., S. 140 ff.

2) Vgl. Magyar, Kasimir M.: a.a.O., S. 70

3) Vgl. Heinen, Edmund: a.a.O., S. 19

4) Vgl. Eisler, Rudolf: Mittel, in: Handwörterbuch der Philosophischen Begriffe, Band II, Berlin 1929, S. 155, zitiert nach Magyar, Kasimir M.: a.a.O., S. 67

Die langfristig zu bestimmenden Mittel zur Zielrealisation werden als Strategien bezeichnet. "Das Kernproblem der strategischen Planung besteht nun darin zu definieren, wie das gesetzte Ziel erreicht werden soll. Es handelt sich dabei noch nicht um eine detaillierte Maßnahmenplanung, die bereits die einzelnen Programme bis in die Einzelheiten festlegt, sondern die Bestimmung derjenigen Verhaltensrichtlinien, welche eine optimale Zielerreichung ermöglichen." [1)]

Strategieentscheidungen betreffen zunächst die Bestimmung der Globalstrategien. Unter Beachtung der globalstrategischen Vorgaben befaßt sich eine zweite Gruppe von Entscheidungen mit der Bestimmung von Absatzstrategien sowie von Beschaffungsstrategien.

Absatzstrategien bilden Handlungs- bzw. Verhaltensrichtlinien, die der langfristigen Gestaltung des Absatzmarktes einer Großform des organisierten Einzelhandels dienen. Sie stellen Ausgestaltungen marketing-politischer Instrumente dar. Großbetrieben des Einzelhandels steht das folgend aufgeführte Instrumentarium zur Absatzmarktbeeinflussung zur Verfügung.

A. Angebotsinstrumentarium

1.	Produktpolitik (einschließlich Markenpolitik)	x
2.	Sortimentspolitik	
3.	Preispolitik (einschließlich Kreditpolitik)	x
4.	Warengebundene Servicepolitik	x

1) Pümpin, Cuno Beat: Langfristige Marketingplanung, Konzeption und Formalisierung, Diss. der Hochschule St. Gallen, Bern 1968, S. 76

B. Distributionsinstrumentarium

5. Warenungebundene Servicepolitik	
6. Standortpolitik	
7. Ladengestaltungspolitik	
8. Physical-Distribution-Politik	x

C. Kommunikationsinstrumentarium

9. Werbepolitik	x
10. Warenpräsentationspolitik (einschließlich Merchandising-Politik)	x
11. Verkaufsförderungspolitik	x
12. Bedienungspolitik	
13. Public-Relations-Politik	

Die Ausgestaltung der mit einem "x" gekennzeichneten Instrumente zu Absatzstrategien nehmen Großformen des organisierten Einzelhandels unter Zusammenarbeit mit den Betrieben der ihnen vorgelagerten Wirtschaftsstufen (Großhandel und Produktion) vor. Dabei versuchen Einzelhandels-Großbetriebe im Gegensatz zu Kleinunternehmen ihre Partner auf dem Beschaffungsmarkt dergestalt zu beeinflussen, daß deren auf den Endverbrauchermarkt gerichteten Marketing-Leistungen entsprechend der Vorstellung der Handelsunternehmungen und damit entsprechend den Wünschen des Endverbrauchermarktes gestaltet werden. Die Marketing-Konzeption einer Großform des organisierten Einzelhandels beinhaltet daher einerseits Entscheidungen, die die Absatzmarktgestaltung betreffen, und andererseits solche Entscheidungen, die der Beeinflussung des Beschaffungsmarktes dienen. [1] Die Beschaffungsmarktgestaltung erfolgt anhand von Beschaffungsstrategien und bezweckt, Vorstufen zu veranlassen, bei der Durchsetzung der Ziele des Handels so mitzuwirken, daß dem Verbraucher mit einer

1) Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 70 ff. der Arbeit

geschlossenen Strategiekombination (Retailing-Mix) entgegengetreten wird. Die Bemühungen, mittels Beschaffungsstrategien (und -taktiken) gestaltend auf den Beschaffungsmarkt einzuwirken, wollen wir unter dem Begriff Beschaffungsmarketing subsumieren.

3. Die Taktikentscheidung innerhalb der Konzeption

Die Umsetzung langfristiger strategischer Handlungsrichtlinien in Form von Absatz- und Beschaffungsstrategien in konkrete kurzfristige Handlungsanweisungen erfolgt durch Taktikentscheidungen. Diese führen zu Maßnahmenplänen für eine Periode. Die Maßnahmenplanung bestimmt Art und Umfang des Einsatzes der Marketing-Mittel im Rahmen des verfügbaren kurzfristigen Retailing-Budgets. [1)] Eine besondere Rolle spielt im Taktik-Bereich der zeitliche Einsatz der Maßnahmen. [2)]

---

1) Vgl. Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt 16, S. 4

2) Innerhalb der Konzeptionsentwicklung dieser Arbeit nehmen Ausführungen zum Ziel- und Strategie-Teil im Gegensatz zu dem der Taktik den größten Raum ein. Dies ist darauf zurückzuführen, daß im Taktikbereich grundsätzlich weniger allgemeingültige Aussagen getroffen werden können.

Die Entwicklung der Konzeption

I. INFORMATION ALS AUSGANGSPUNKT DER KONZEPTIONS-ENTWICKLUNG

"Der Ausdruck 'Information' kann zum einen zur Bezeichnung einer Tätigkeit, meist als 'Übermittlung von Wissen' beschrieben, verwendet werden. Zum anderen aber dient er der Bezeichnung des Ergebnisses von Tätigkeiten der Wissensgewinnung, -übermittlung und -verarbeitung." [1] In letzterem Sinne soll Information in dieser Arbeit verstanden werden. [2]

Bidlingmaier weist auf die grundlegende Bedeutung von Informationen für den marketing-politischen Planungs- und Entscheidungsprozeß hin. [3] Somit werden auch zur Entwicklung von Marketing-Konzeptionen für Großformen des organisierten Einzelhandels Informationen als Ausgangspunkt benötigt. Diese sollen dabei Intuition und Erfahrung

---

1) Berthel, Jürgen: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, Reihe: Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg.: Kosiol, Erich/Grochla, Erwin, Band 30, Berlin 1967, S. 27

2) Zur Abgrenzung der mit Information verwandten Begriffe Nachricht und Kommunikation vgl. Kramer, Rolf: Information und Kommunikation, betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Reihe: Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg.: Kosiol, Erich/Grochla, Erwin, Bd. 23, Berlin 1965, S. 21 ff. und Lippold, Enno: Kaufentscheidung und Personeller Verkauf - Kommunikationsmöglichkeiten im industriellen Absatz, Diss., Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg 1971, S. 9 ff.

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 33

einzelner Stellen bzw. Personen nicht vollständig verdrängen. Sie sollen vielmehr bei Wahlakten systematisch Daten und andere Angaben liefern, um eine rationale Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

Allgemein ist jede Information, besonders wenn sie komplexe Tatbestände betrifft, mit Elementen der Unsicherheit, Unvollständigkeit und Unbestimmtheit behaftet, [1] denen auch mit einer Erhöhung des Beschaffungsaufwandes für Informationen nur bedingt entgegengewirkt werden kann. Wirtschaftlichkeitsüberlegungen beschränken zudem den Kostenaufwand für die Informationsbeschaffung. [2] Es ist daher davon auszugehen, daß in der Regel unvollkommene Informationen den Ausgangspunkt der Konzeptionsentwicklung bilden. Informationen aus dem Absatzmarkt erlangen dabei im Rahmen der Marketing-Orientierung hervorragende Bedeutung. "Jede marktbezogene unternehmerische Entscheidung setzt Informationen über Marktdaten voraus." [3]

Es kann nicht Gegenstand der vorliegenden Schrift sein, die einzelnen Techniken und Methoden der Informationsgewinnung, -übermittlung und -verarbeitung darzustellen. [4] Vielmehr soll dargelegt werden, welche Art von Angaben zur Entwicklung der Marketing-Konzeption einer Großform des organisierten Einzelhandels benötigt werden.

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 33

2) In diesem Sinne auch Wacker, Wilhelm H.: Betriebswirtschaftliche Informationstheorie, Grundlagen des Informationssystems, Reihe: Moderne Lehrtexte: Wirtschaftswissenschaften, Bd. 5, Opladen 1971, S. 146

3) Behrens, Karl Christian: Marktforschung, Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Gutenberg, Erich, Wiesbaden 1959, S. 135

4) Hierzu sind in der Literatur zahlreiche Veröffentlichungen erschienen. Vgl. z. B. Behrens, Karl Christian: Marktforschung, a.a.O.; oder Berthel, Jürgen: a.a.O.

Um Grundlagen für die Entwicklung einer Marketing-Konzeption zu erhalten, benötigt der Einzelhandel zunächst allgemeine Informationen, die wir mit dem Begriff Aktivitätsinformation bezeichnen. Durch Aktivitätsinformationen werden Ideen für die Ausgestaltung einer konkreten Marketing-Konzeption gesammelt. Diese Ideen müssen nicht in jedem Fall einen unternehmensindividuellen Bezug aufweisen. Es gilt vielmehr, ganz allgemein Möglichkeiten aufzuzeigen, was seitens eines Einzelhandels-Großbetriebes im Hinblick auf seine Marketing-Politik getan werden kann. Aktivitätsinformationen beziehen sich dabei auf die Bestimmung von Zielen, Strategien und Taktiken. In diese Überlegungen gehen noch keine Restriktionen ein, die sich aus Beschränkungen - wie z. B. aus der unternehmensinternen Situation - ergeben können.

Diese dadurch gewonnenen zahlreichen Entscheidungsmöglichkeiten werden eingegrenzt durch Dateninformationen, [1] die Märkte, Umfeldsituation und Betriebsinterna analytisch erfassen. Diese Art von Informationen dient der Bewertung der einzelnen Alternativen hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit durch den Betrieb. Es werden somit die realen Möglichkeiten von den nicht zu realisierenden selektiert. Die Zahl der relevanten Entscheidungsalternativen wird weiter durch Reaktionsinformationen vermindert. Unter diesem Begriff werden solche Informationen zusammengefaßt, die die erwartete oder tatsächliche Reaktion des Absatzmarktes auf marketing-politische Aktivität offenlegen. Diese Informationen ermöglichen somit eine weitere Selektion der Entscheidungsalternativen dadurch, daß deren Wirkung auf die Verbraucher und Konkurrenten abgeschätzt wird. Die drei Informations-Teilbereiche sind nicht exakt gegeneinander abzugrenzen, sondern zeichnen sich durch fließende Übergänge aus.

---

1) Der Begriff Dateninformation geht nach Wissen des Verfassers auf Bidlingmaier zurück. Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 35 ff. Im Gegensatz zu uns differenziert Bidlingmaier in Daten- und Instrumentalinformation.

A. Die Aktivitätsinformation

Unter marketing-politischer Aktivität werden Entscheidungen und Maßnahmen im Bereich der Marketing-Zielbestimmung sowie der Entwicklung von Strategien und Taktiken verstanden. Wird davon ausgegangen, daß die erzielbaren Umsätze und andere formale Ergebnisse sowohl durch die bestehenden Umfeldbedingungen (z. B. konjunkturelle Trends) und das Umweltverhalten (Beschaffungs- und Absatzmarkt) als auch durch die Marketing-Politik einer Einzelhandelsunternehmung bestimmt werden, [1] wird die Bedeutung einer Ermittlung von Ziel-, Strategie- und Taktikalternativen deutlich.

Zielbezogene Aktivitätsinformation zeigt auf, welche sachbezogenen und formalen Ziele angestrebt werden können, welche Zielkonflikte, Zielharmonien und Zielkompromisse hinsichtlich der Formalseite auftreten können und welche Möglichkeiten zur Detaillierung eines horizontalen und vertikalen Zielsystems bestehen.

Strategiebezogene Aktivitätsinformation weist zum einen globalstrategische Entscheidungsalternativen nach; zum anderen informiert sie die Entscheidungsträger über die Art der Marketing-Instrumente für den Einzelhandel sowie über Wahlmöglichkeiten zur inhaltlichen Ausgestaltung des Instrumentariums.

Taktikbezogene Aktivitätsinformation zeigt angebots-, distributions- und kommunikationspolitische Maßnahmenalternativen für den kurzfristigen Bereich einer Marketing-Konzeption auf.

B. Die Dateninformation

Kennzeichnend für Dateninformation ist die Offenlegung von Ist-Zuständen des Unternehmens, der Märkte sowie des Unternehmensumfeldes.

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 57

1. Die unternehmensinterne Situation

Jede marketing-politische Aktivität erfordert den Einsatz unternehmerischen Potentials, beansprucht also finanzielle, technische und organisatorische Mittel. Die unternehmensinterne Situation muß daher informatorisch erfaßt werden, da hierdurch Fakten sichtbar werden, die die marketing-bezogenen Möglichkeiten des Unternehmens von der innerbetrieblichen Seite her restriktiv beeinflussen können. Andererseits werden Anhaltspunkte dafür geliefert, wie die Unternehmensressourcen entwickelt werden müssen, um bestimmte marketing-politische Vorstellungen realisieren zu können.

Die innerbetriebliche Situation eines Einzelhandelsbetriebes ist durch verschiedene Fakten gekennzeichnet, die unter quantitativen und qualitativen Aspekten betrachtet werden können. Rechnungswesen und Betriebsstatistik werden bei der Ermittlung quantitativer Gesichtspunkte angewandt, während qualitative Aspekte vor allem durch Beurteilung erfaßt werden. Da jedoch in vielen Fällen quantitative und qualitative Gesichtspunkte der unternehmensinternen Situation nicht exakt voneinander zu trennen sind, [1] wollen wir in unserer Aufzählung auf eine derartige Trennung verzichten und die einzelnen Fakten gesamthaft nennen.

Im einzelnen geht es u.a. um die Ermittlung von Daten über folgende Fakten:

1) Finanzielle Fakten
   a) Umsatz-, Gewinn- und Kostengrößen sowie deren Verteilung auf die einzelnen Filialen
   b) Liquiditätslage, Kreditwürdigkeit, Kreditfähigkeit

---

1) Z. B. ist die Personalstruktur einerseits als quantitativ bestimmbarer Fakt zu begreifen, wenn die Zahl der leitenden Angestellten, Fach- und Hilfskräfte ermittelt wird, andererseits als qualitativ zu sehendes Moment, wenn das Personal überhaupt als leitende Angestellte etc. qualifiziert wird.

2) Organisatorische Fakten
   a) Existenz und Qualität der Marktforschung sowie des innerbetrieblichen Informationssystems
   b) Personalbestand, Personalstruktur (leitende Angestellte, Fachkräfte, Hilfskräfte), Verteilung des Personals auf die einzelnen Filialen und Ausbildungsstand des Personals, insbesondere des Top-Managements

3) Instrumentale Fakten
   a) Warenbestand, Warenstruktur und Verteilung der Ware auf die einzelnen Filialen
   b) Zahl, Standort und Flächenausdehnung der einzelnen Filialen und sonstigen baulichen Einrichtungen
   c) Stand der Innenausstattungen der Filialen
   d) Art der bisherigen Serviceleistungen
   e) Art der bisherigen Leistungen im Rahmen der übrigen Marketing-Instrumente (Produkt-, Preis-, Physical-Distribution-, Werbe-, Warenpräsentations-, Bedienungs- und Public-Relations-Politik)

4) Art der Geschäftsbeziehungen, vor allem gegenüber Lieferanten.

2. Die unternehmensexterne Situation

Umweltinformationen sind für das Marketing eines Betriebes von hervorragender Bedeutung. [1] Die unternehmensexterne Situation bestimmt sich aus den Märkten und dem Umfeld [2] des Einzelhandelsbetriebes.

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 35

2) Vgl. dazu S. 30 f. der Arbeit.

a) Informationen über die Märkte der Großformen des organisierten Einzelhandels

Im Rahmen des Marketing-Konzepts wird der Markt eines Unternehmens als Absatzmarkt begriffen. [1] Marktinformation stellt somit das Resultat einer Gewinnung von Daten und anderen Angaben aus dem Absatzbereich dar.

Für Einzelhandelsbetriebe erweist sich jedoch auch die Kenntnis von Daten des Beschaffungsmarktes [2] als bedeutungsvoll, da diese Unternehmen in ihrer besonderen Stellung als ein Bindeglied zwischen Produktion und Konsumtion auch absatzmarktgerichtete Leistungen der Großhändler und Hersteller in ihre Konzeptionen einfließen lassen. Informationen über Daten des Beschaffungsmarktes liefert die Beschaffungsmarktforschung. Es werden Angaben über gegenwärtige und potentielle Lieferanten, über deren Warenangebot, [3] Lieferkonditionen, Preise etc. gesammelt. Ebenso werden in diesem Rahmen Daten über die Beschaffungskonkurrenz, soweit möglich, zusammengetragen. Der Beschaffungsmarkt kann zwecks effektiverer informatorischer Durchdringung z. B. anhand warentypologischer, räumlicher

---

1) In diesem Sinne auch Scheuing, Eberhard E.: a.a.O., S. 24

2) Unter Beschaffungsmarkt einer Unternehmung ist die qualitative und quantitative Gesamtheit seiner Beziehungen zu und Interaktionen mit gegenwärtigen und potentiellen Lieferanten und Beschaffungskonkurrenten zu verstehen. Vgl. sinngemäß Scheuing, Eberhard E.: a.a.O., S. 24. Wir bezeichnen diejenigen Wirtschaftseinheiten als Beschaffungskonkurrenten, die auf einem gemeinsamen Beschaffungsmarkt operieren und daher untereinander im Wettbewerb um den Bezug von Waren und Leistungen der Lieferanten stehen.

3) Der Begriff Ware wird hier im Sinne von Handelsware aufgefaßt und bezieht sich ausschließlich auf das Gegenständliche, auf Sachen. Vgl. dazu Kapferer, Clodwig/Disch, Wolfgang, K. A.: Kompendium der Absatzwirtschaft, Bd. 2, Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, Köln und Opladen 1967, S. 2. Zum Warenbegriff vgl. ferner: Sellien, R./Sellien, H. (Hrsg.): Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Band 1, A - K, 8. Aufl., Wiesbaden 1971, Spalte 1808, ferner Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 26 f.

etc. Kriterien und/oder anhand von Lieferkonditionen in Segmente geteilt werden.

Marketing-orientierte Unternehmensführung stellt den Absatzmarkt eines Unternehmens in den Mittelpunkt sämtlicher Bemühungen. Informationen aus diesem Bereich kommt daher besondere Bedeutung zu. Im Rahmen der absatzmarktbezogenen Dateninformation bilden quantitative Aspekte in Form von Angaben über Nachfrage und Konkurrenz sowie qualitative Aspekte in Form von Verbraucher- und Konkurrenzcharakterisierungen den Gegenstand der Untersuchungen.

Die Nachfrage, real wie potentiell, bildet eine wichtige Orientierungsgröße der Marketing-Politik; sie wird durch die Faktoren Bedarf und Kaufkraft determiniert. [1] Bedarf wird bestimmt durch die räumliche Ausdehnung des Marktes, die Zahl der Bedarfsträger in diesem Gebiet, die von Einwohnerdichten und Passantenströmen abhängt, sowie durch die Bedarfsintensität, wobei besonders bei Großformen des organisierten Einzelhandels durch differenzierte Analysen die Bedarfspotentiale für einzelne Filialen oder Regionen nachzuweisen sind. Kaufkraft [2] als zweiter Bestandteil der Nachfrage bildet die finanzielle Voraussetzung der Kaufhandlung. Auch hier erweist sich ein Vorgehen getrennt nach Regionen oder Filialen als sinnvoll. Quantitative Dateninformationen über Konkurrenzbetriebe umfassen die Zahl und Größe möglichst aller Konkurrenten am Markt.

---

1) Hierzu und zum folgenden vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 41 ff. Nachfrage wird von Bidlingmaier in diesem Zusammenhang als der innerhalb einer Periode - unabhängig vom Einsatz der Marketing-Instrumente - im Marktgebiet erzielbare Umsatz für ein Gut oder Gütergruppen definiert (bei Einzelhandelsbetrieben für ein Sortiment - d. Verf.); vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 41

2) Kaufkraft stellt diejenige Summe Geldes dar, die einem Wirtschaftssubjekt je Zeiteinheit zur Verfügung steht. Vgl. Sellien, R./Sellien, H. (Hrsg.): Wirtschaftslexikon ..., Bd. I, a.a.O., Sp. 2158

Qualitative Aspekte der absatzmarktbezogenen Dateninformation beziehen sich auf die Offenlegung der demografisch, soziologisch und/oder psychologisch bedingten Heterogenität der Verbraucher des Absatzmarktes eines Einzelhandelsbetriebes, etwa zum Zwecke der Anwendung von Marktsegmentierungen. Mit Hilfe weitergehender Ermittlungen werden durch Angaben über Markentreue, Geschmacks- und Modetrends, Verbrauchsgewohnheiten, Zufriedenheitsgrade, Informationsgrade, Kaufmotivationen [1] und andere qualitative Faktoren, die die Kaufentschlüsse der Verbraucher beeinflussen, sowie über Einkaufsgewohnheiten, wie z. B. Einkaufszeit, bevorzugte Waren, Einkaufsweg, Umsatz je Kunde, und das Unternehmensimage [2] Informationen zusammengetragen. Daten über das Absatzmarktverhalten, das akquisitorische Potential und die Ressourcen der übrigen Wettbewerber am Absatzmarkt dienen der Konkurrenzcharakterisierung.

b) Informationen über die Umfeldsituation

Die Umfeldsituation eines Unternehmens ist durch wirtschaftliche und außerwirtschaftliche Fakten gekennzeichnet. [3] Innerhalb der wirtschaftsinternen Tatbestände werden gesamtwirtschaftlicher Trend und Branchentrend unterschieden, über deren Verlauf Daten gesammelt werden.

Diese Informationen beziehen sich innerhalb einer Volkswirtschaft [4] auf Größen wie Volkseinkommen, Spareinlagen etc., die für die auf

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 45

2) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: Handelsbetriebslehre programmiert, München 1971, S. 111 f.

3) Auf Ausführungen zu außerwirtschaftlichen Fakten, wie z. B. rechtliche, politische, gesellschaftliche Umfeldgegebenheiten, wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, obwohl auch sie für die Marketing-Politik einer Unternehmung von Relevanz sind.

4) Grundsätzlich können auch Größen anderer Volkswirtschaften, besonders im Rahmen internationaler Verflechtung, Relevanz für marketing-politische Entscheidungen erlangen.

dem konkreten Markt bestehenden Umsatzmöglichkeiten mitbestimmend sind. [1)]

Zwischen Bedarfskreis- bzw. Branchentrend und der Umsatzentwicklung eines zu dem betreffenden Wirtschaftszweig gehörenden Unternehmens können Beziehungen bestehen. Daten dieses Trends werden aus gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, Branchenverflechtungen und unmittelbaren Marktanalysen [2)] abgeleitet, vermitteln somit Möglichkeiten zur Absatzvorausschätzung für einen Großbetrieb des Handelsbereiches.

C. Die Reaktionsinformation

Den dritten Informationsbereich, der zur Konzeptionsentwicklung benötigt wird, bezeichnen wir als Reaktionsinformation. Die Kenntnis der Reaktionen von Lieferanten und Beschaffungskonkurrenten auf Aktivitäten eines Handelsbetriebes, die auf die Vorstufen gerichtet sind, erweist sich dabei für die Entwicklung einer Marketing-Konzeption als nahezu ebenso relevant wie die der Reaktionen des Absatzmarktes. [3)]

"Grundlegend für absatzwirtschaftliche Entscheidungen ist die Voraussage, wie das absatzpolitische Instrumentarium auf dem (Absatz-)

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 36

2) Vgl. dazu Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 40 f.

3) Reaktionsinformation bezieht sich hier nur auf reale oder potentielle Effekte bei Lieferern, Kunden und Konkurrenten. Auf das Reaktionsgefüge Unternehmen-Umfeld wird hier, obwohl es für die Marketing-Politik Relevanz besitzt, aus Raumgründen nicht eingegangen.

Markt wirkt." [1] Die Wirkung einer Marketing-Entscheidung stellt sich auf dem Absatzmarkt von Handelsbetrieben in der Reaktion der Verbraucher und der Wettbewerber dar. Die Verbraucherreaktion fußt dabei im wesentlichen auf den taktischen Maßnahmen eines Handelsbetriebes innerhalb einer Taktik-Periode. Sie beruht darüber hinaus jedoch auch auf langfristigen Entscheidungen (z. B. strategischen Werbeentscheidungen) der Einzelhandelsunternehmen. Die Konkurrenten beurteilen die Taktiken ihres Mitwettbewerbers vor allem im Rahmen einer längerfristigen Beobachtung über mehrere kurzfristige Perioden hinweg und handeln entsprechend. Neben taktischen Maßnahmen zeitigen also auch strategische Entscheidungen Effekte am Markt.

Die informatorische Durchdringung der Konsumentenreaktion erfolgt in neueren wissenschaftlichen Ansätzen anhand von Reaktionsvorausschätzungen [2] des Konsumentenverhaltens bezogen auf spezielle Marketing-Entscheidungen. In der US-amerikanischen, in letzter Zeit aber auch der deutschsprachigen Literatur [3], ist eine Reihe

---

1) Kroeber-Riel, Werner: Konsumentenverhalten und kognitives Gleichgewicht - verhaltensorientierte Grundlagen der Absatzprognose, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft Nr. 5/6, 1971 (23), S. 395

2) Reaktionsinformationen sind, ebenso wie Aktionsinformationen (vgl. S. 33 der Arbeit), als Prognosen innerhalb des betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozesses aufzufassen. Zu verschiedenen Prognosekonzeptionen vgl. u. a. Knapp, Hans G.: Prognose und Entscheidung im Marketing, in: Modernes Marketing - Moderner Handel, Hrsg.: Bidlingmaier, Johannes, Sonderband der Studienreihe Betrieb und Markt, Hrsg.: Behrens, Karl Christian, Wiesbaden 1972, S. 105 ff.

3) Vgl. z. B. Meffert, Heribert: Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 127. Bd., 1971, S. 326 ff. und Topritzhofer, Edgar: Das Assoziationsproblem im Marketing - ein lerntheoretischer Ansatz, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1971, (23), S. 419 ff. und Kroeber-Riel, Werner: a.a.O., S. 395 ff.

von Modellen entwickelt worden, die Verhaltensweisen von Käufern erklären und damit die Konsumentenreaktion auf Marketing-Aktivitäten aufdecken helfen. Black-Box-Modelle betrachten z. B. marketing-politische Maßnahmen eines Betriebes als Input, die Reaktionen des Käufers als Output. Neuere Modelle verwenden "theoretische Konstrukte" wie Motive, Images, Einstellungen etc. zur Darstellung des Käuferverhaltens. [1)]

Für den taktischen Bereich einer Marketing-Konzeption tritt neben die Notwendigkeit, Reaktionsinformationen zu sammeln, auch eine Bestrebung, Angaben über zu erwartende Aktionen, vor allem der Absatzmarkt-Konkurrenten sowie der Verbraucher [2)], zu erfassen, um auf von dieser Seite ausgehende Aktivität rasch mit adäquaten Maßnahmen reagieren zu können. Konsumenten-Aktivität stellt sich in der Regel als Ablehnung oder Zustimmung des Angebots der Großform des organisierten Einzelhandels dar. Sie kann jedoch auch durch Verbraucherorganisationen konstruktivere Formen annehmen. Aktionen der Konkurrenz erlangen meist nur dann für Großbetriebe Relevanz, wenn diese ebenfalls von großbetrieblichen Unternehmungen ausgehen.

---

1) Vgl. Meffert, Heribert: a.a.O., S. 328 f.

2) Von Aktionen und Reaktionen staatlicher oder ähnlicher Institutionen, die für die Konzeptionsentwicklung von Bedeutung sein können, sei hier abgesehen.

II. DIE BESTIMMUNG VON ZIELEN ALS TEIL DER KONZEPTIONSENTWICKLUNG

Ziele werden als gedanklich vorweggenommene, zukünftige Zustände aufgefaßt. Dieser anzustrebende Zustand darf jedoch nicht als statischer Endpunkt verstanden werden, sondern ist dynamisch zu sehen. Es gilt zum einen, schon vor Erreichen dieses Endzustandes neue Ziele zu entwickeln, um nach Ablauf der Geltungsdauer der alten Konzeption das Geschehen im Betrieb sofort auf neue Marketing-Ziele ausrichten zu können. Zum zweiten muß ein angestrebter Zustand variierbar sein, falls er falsch bestimmt oder aufgrund einer unvorhersehbar veränderten Situation unerreichbar wird. Unter diesen Aspekten kann Ziel definiert werden als vorgestellter, verbal oder numerisch umschriebener, bewußt erstrebter sowie einen Wert darstellender Zustand. [1)]

Ziele bilden Leitmaximen für strategische und taktische Entscheidungen bzw. Maßnahmen, durch welche einerseits Ziele angesteuert werden, von denen andererseits jedoch auch Einflüsse auf Ziele ausgehen. Dennoch erscheint Ziel als übergeordneter Begriff. [2)] Innerhalb der Marketing-Konzeption einer Großform des organisierten Einzelhandels kommt daher der Bestimmung von Zielen, die absatzmarktbezogen zu formulieren sind, hervorragende Bedeutung zu. [3)]

Realistische Zielbestimmung ist ohne Information nicht möglich. Mittels Aktivitätsinformation wird die Unternehmung über Art und Inhalt möglicher Marketing-Ziele in Kenntnis gesetzt, die jedoch noch keinen

---

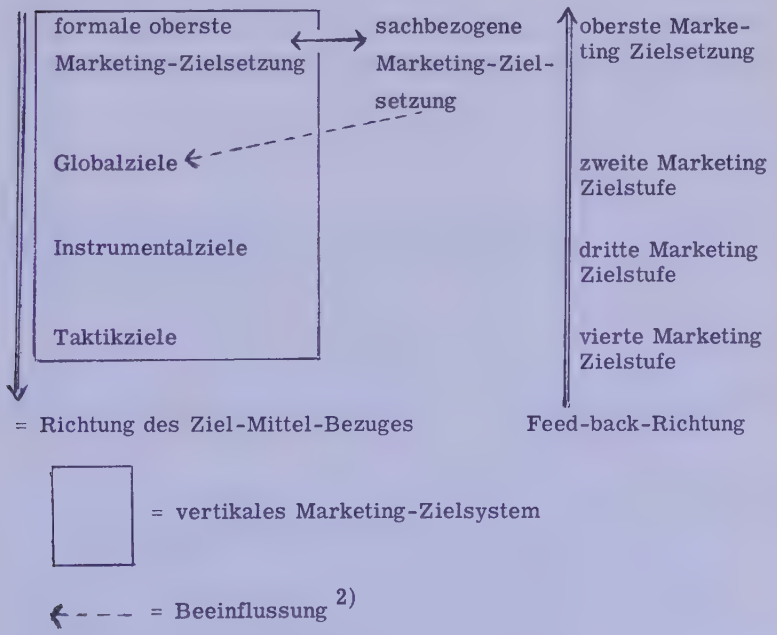
1) Vgl. Magyar, Kasimir M.: a.a.O., S. 63; sowie S. 17 der Arbeit

2) In diesem Sinne Magyar, Kasimir M.: a.a.O., S. 67 f.

3) Vgl. Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 12

unternehmensindividuellen Realitätsbezug aufweisen. Sie dient vielmehr, losgelöst von unternehmensinternen, marktlichen und umfeldspezifischen sowie reaktionsbedingten Daten und Angaben, als Grundinformation. Unter Berücksichtigung von Dateninformationen werden hieraus konkretere, d. h. betriebs- und umweltbezogene Ziele ausgesondert. Reaktionsinformationen dienen der endgültigen Zielwahl, indem die Wirkungen der Strategien und Taktiken, die an potentielle Zielsetzungen durch Ziel-Mittel-Relationen geknüpft sind, vorausgeschätzt werden. [1]

Stellung und Zuordnung von Zielen innerhalb einer Marketing-Konzeption verdeutlicht folgendes Schaubild:



[2]

1) Vgl. die Ausführungen zu den Informationsbereichen auf S. 24 ff. der Arbeit.

2) Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 50 ff. der Arbeit.

A. Die Bestimmung der sachbezogenen Marketing-Zielsetzung

Marketing-orientierte Unternehmensführung verlangt die Bestimmung von Marketing-Sachzielen, die aufgrund von Informationen einerseits sowie des Unternehmermotives [1] und der Unternehmensidee andererseits formuliert werden.

Die Unternehmensidee [2] steht in einem durch eine Ziel-Mittel-Relation charakterisierten Verhältnis zur Unternehmermotivation und ist als spezifisch geistige Konzeption, als grundlegender Plan eines Unternehmers oder Unternehmerkollektivs im Hinblick auf den zu leistenden Beitrag zur Bedarfsdeckung, aufzufassen. [3] Bei Einzelhandelsbetrieben enthält sie generelle Vorstellungen über die Betätigung der Unternehmung in der Volkswirtschaft, die es ermöglicht, über eine Handelsspanne Gewinne und/oder andere Zielsetzungen

---

1) Das Unternehmermotiv drückt sich nach heutiger Auffassung weniger in Gewinnbestrebungen aus als in außerwirtschaftlichen Handlungsantrieben, wie Macht- und Geltungsstreben, Gestaltungsfreude, sozialen Erwägungen, Tradition etc. Bei Großbetrieben besteht das Motiv für wirtschaftliches Handeln auch häufig in der Existenz des Unternehmens selbst. Die Wirtschaftseinheit ist existent und muß daher weitergeführt werden.
Vgl. zum aufgeführten Katalog von Motivationen Magyar, Kasimir M.: a.a.O., S. 82 ff.
Häufig bildet nicht lediglich ein Motiv, sondern ein Motivbündel den Antrieb für wirtschaftliches Handeln.

2) Der Terminus "Unternehmensidee" ist zu finden bei: Knoblich, Hans: Der Marktanteil als Unternehmensziel, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, Heft 30, 1969, S. 57, ferner: Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 25.
Andere Autoren verwenden stattdessen den Begriff Unternehmenszweck. Vgl. z. B. Sandig, Curt: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 7 und S. 137

3) Vgl. Knoblich, Hans: a.a.O., S. 57

anzusteuern. [1] Die bei bestehenden Einzelhandelsbetrieben bereits festgelegte Unternehmensidee setzt im allgemeinen für die Erarbeitung der Konzeption Daten. Sie kann jedoch auch im Einzelfall im Rahmen einer neu zu entwickelnden Marketing-Konzeption auf ihre Gültigkeit untersucht und gegebenenfalls neu bestimmt werden.

Die Sachbezogenheit [2] der Unternehmensidee erwächst aus Angaben über die Wirtschaftsstufe sowie die Branche oder den Bedarfskreis, in dessen Rahmen man anbieten will. Moderne Einzelhandelsbetriebe wählen häufig unter Bedarfskreisen, wie beispielsweise:

Wohnungseinrichtungsbedarf
Sportbedarf
Bekleidungsbedarf
Waren des kurzfristig anfallenden (periodischen) Bedarfs.

Liegt der Bezugsrahmen der sachbezogenen Marketing-Zielsetzung fest, so gilt es, das Marketing-Sachziel selbst zu fixieren. Dieses stellt ein Mittel zur Erreichung des übergeordneten Ziels (Motiv, Idee) dar und bildet eine Rahmenbedingung für alle weiteren Entscheidungen. [3]

Die Bestimmung der aus der Unternehmensidee abzuleitenden sachbezogenen Marketing-Ziele umschließt zunächst eine Marktdefinition,

---

1) Vgl. Gerth, Ernst: Ziele und Zielkriterien des Handelsbetriebes in der neueren Entwicklung, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, Heft 30, 1969, S. 51

2) Kosiol weist auf die Sachbezogenheit der Unternehmensidee hin.

Vgl. Kosiol, Erich: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reihe: Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Reinbek bei Hamburg 1972, S. 223

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 136

deren Determinanten einerseits die räumliche Lage und Ausdehnung des Absatzgebietes sowie andererseits diejenigen Verbraucherschichten bilden, die als Zielgruppe der Handelsunternehmung angesehen werden. Eine Verbrauchergruppe kann dabei anhand demografischer, psychologischer oder anderer Kriterien identifiziert werden.

Zum zweiten gilt es, eine generelle Sortimentslinie in Warenart und -qualität zu fixieren, innerhalb derer der Einzelhandelsbetrieb als Anbieter mit spezifischen Angeboten auftreten will. [1)]

Die Marketing-Sachzielbestimmung beinhaltet zum dritten Entscheidungen über die Marketing-Prinzipien Einkaufserleichterung für die Verbraucher, Preiswürdigkeit oder Exklusivität. [2)] Betriebsformen wie Supermarkt, Warenhaus etc. agieren häufig unter dem Prinzip der Einkaufserleichterung, [3)] während andere Großformen des organisierten Einzelhandels, wie z. B. Kleinpreisgeschäfte, unter dem Prinzip der Preiswürdigkeit wirtschaften. Demgegenüber bildet hohe Exklusivität seltener ein Marketingprinzip von Großbetrieben.

Die Entscheidungen hinsichtlich des Marktes, der Sortimentslinie und des Marketingprinzips sind durch enge Interdependenzen gekennzeichnet. Sie sind daher simultan zu treffen. Soll z. B. ein Markt beliefert werden, den Arbeiter und Angestellte bilden, so wirkt sich dieser Teil der Marktdefinition auf die Bestimmung der Sortimentslinie vor allem hinsichtlich der anzubietenden Warenqualität aus. Gleichzeitig erfordert die aufgeführte Marktdefinition das Marketingprinzip "Preiswürdigkeit" oder "Einkaufserleichterung für den Ver-

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 136 f.

2) Vgl. dazu Petermann, Günter: Aktuelle Probleme des Marketing im Handel, Marketinglehre, Betriebsformen und Marketingstrategien im Einzelhandel, in: Modernes Marketing ..., a.a.O., S. 495 f. Der Begriff "Marketingprinzip" geht in der hier wiedergegebenen Verwendung auf Petermann zurück.

3) Vgl. Petermann, Günter: a.a.O., S. 497

braucher". Exklusivität dagegen bedingt eine hohe Warenqualität (Sortimentslinie) und eine entsprechende Kundenschicht (Marktdefinition).

Eine Marketing-Sachzielsetzung im Einzelhandel kann beispielhaft folgendermaßen lauten:

Marktdefinition:	Schuhwarenverkauf in ganz Nordrhein/ Westfalen, Arbeiter und Angestellte als Zielgruppe
Sortimentslinie:	Herrenschuhe, Damenschuhe, Kinderschuhe, mittlere und niedrige Qualitäten [1], keine Randartikel wie Haus- und Turnschuhe, wohl aber Pflegemittel
Marketingprinzip:	Preiswürdigkeit

B. Die Bestimmung des vertikalen Zielsystems der Marketing-Konzeption

"Während das Sachziel das technische Ziel des Wirtschaftens darstellt, wird der eigentlich ökonomische Gehalt erst durch das Formalziel eingeführt." [2] Durch Formalzielsetzungen werden die Dimension (Zielarten wie z. B. Gewinnhöhe, Rentabilität, Marktposition etc.) und das Ausmaß der Erfüllung (Maximierung, Minimierung

1) Unter Qualität sei an dieser Stelle der Material- und Verarbeitungsstandard verstanden.

2) Schmidt, Ralf-Bodo, unter Mitwirkung von Chmielewicz, Klaus: a.a.O., S. 58

oder Satisfizierung sowie absolute oder relative Zahlenangaben) der anzusteuernden Zustände festgelegt. [1]

Als vertikales Zielsystem der Marketing-Konzeption einer Großform des organisierten Einzelhandels wird das Resultat einer stufenweisen Detaillierung der formal definierten obersten Marketing-Zielsetzungen bezeichnet. [2] Oberste Marketing-Formalzielsetzung, Global-, Instrumental- und Taktikziele bilden daher die Teile, aus denen sich das hier zugrunde gelegte System zusammensetzt. Aus ihrer Ziel-Mittel-Beziehung ergibt sich die Forderung nach Verträglichkeit der Ziele, die zugleich etwaigen unternehmensinternen und -externen Beschränkungen, die auch langfristig nicht behebbar sind oder nicht behoben werden sollen, Rechnung tragen. [3]

Defensive Zielbestimmung errichtet ein System von Leitmaximen im Rahmen der durch Informationsbeschaffung aufgezeigten Gegebenheiten, während offensive Zielfestsetzung als ein möglicher Ausdruck marketing-orientierter Unternehmensführung versucht, dynamische Impulse in das Marktgeschehen hineinzutragen und so Daten im eigenen Sinne zu ändern. [4] Großformen des organisierten Einzelhandels sind grundsätzlich eher in die Lage gesetzt, die marktliche Bedingungslage

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 25

2) In diesem Sinne Heinen, Edmund: a.a.O., S. 128 f.

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmensziele und Absatzziele, in: Marketing Journal, Heft 1, 1970, S. 16

4) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 137

autonom zu formen als Kleinbetriebe, die wegen ihres geringeren Potentials meist gezwungen sind, sich als Marktanpasser zu verhalten. [1)]

Um seine Funktion als Leitmaxime zu erfüllen, muß ein Formalziel operational formuliert sein, indem eindeutige Meßvorschriften vereinbart sind, wonach die Zielerreichung kontrolliert werden kann. [2)] Als Meßvorschrift eignen sich vor allem numerische Angaben, jedoch auch andere Kriterien. [3)] Weitere Anforderungen an die Zielformulierung stellen Realisierbarkeit und Exaktheit dar. "Es sind zweifelsfreie Angaben über Zielinhalte, das jeweils zu erreichende Ausmaß der Zielerfüllung und über die Zeitspanne zu machen, innerhalb der bezüglich der Zielgröße bestimmte Ergebnisse vorliegen müssen." [4)]

---

1) Gleicher Meinung ist Grafers, indem er ausführt, daß kleine Unternehmungen sich im allgemeinen eher traditionalistisch als avantgardistisch verhalten und somit tendenziell eher im Strom der allgemeinen Entwicklung treiben, als diesen lenken.

   Vgl. Grafers, Hans-Wilfried: a.a.O., S. 220

2) Vgl. Köhler, Richard: Operationale Marketing-Ziele im Rahmen des Management by Objectives, in: Neue Betriebswirtschaft, 24. Jahrgang, Mai/Juni 1971, Heft 3/4, S. 22

3) Vgl. dazu Köhler, Richard: a.a.O., S. 23 ff., ferner: Tietz, Bruno: Grundlagen der Handelsforschung, Marketing-Theorie, 1. Band, die Methoden, Rürschlikon-Zürich 1969, insbesondere S. 196 ff.

4) Bidlingmaier, Johannes: Zielgesteuerte Führung im Marketing, in: Modernes Marketing ..., a.a.O., S. 73

1. Die Bestimmung der obersten formalen Marketing-Zielsetzung

Die oberste formale Marketing-Zielsetzung ist als erste Stufe des beschriebenen Zielsystems aufzufassen.

Das Formalziel und das Sachziel als Teile der obersten Marketing-Zielsetzung sind auch im Einzelhandelsbereich als gleichrangig zu begreifen. Hinsichtlich ihrer Bestimmung schlägt die Literatur jedoch die Priorität des Formalziels vor. Sie empfiehlt, von bestimmten Formalzielen auszugehen und nach Sachalternativen zu suchen, die die formalen Vorgaben realisieren. Diese Vorgehensweise kann als nicht praxisnah bewertet werden. Es ist nämlich in der betrieblichen Realität schwierig, auf der Grundlage abstrakt formulierter Ziele adäquate Sachprogramme zu suchen. [1)]

Die von uns [2)] angenommene Gleichrangigkeit der beiden Ziele erhöht demgegenüber die Bedeutung von Vorstellungen der Planer über

---

1) "Es erscheint nämlich viel leichter möglich, zu den prognostizierten Wirkungen bestimmter Programmalternativen Stellung zu nehmen, als völlig abstrakt Ziele zu postulieren und von diesen ausgehend nach zieladäquaten Sachprogrammen zu suchen." Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 26

2) Wir weichen hier von der herrschenden Meinung ab, die Sachentscheidungen als Mittelentscheidungen im Hinblick auf zu realisierende Formalzielsetzungen begreift.
Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 25. Diese Ansicht vertritt beispielsweise Frese: "Nach den Kriterien des Formalziels wird eine Aktion oder ein Aktionsprogramm ausgewählt."
Frese, Erich: Kontrolle und Unternehmensführung - entscheidungs- und organisationstheoretische Grundfragen, Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Organisation und Automation an der Universität zu Köln: Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation und Automation, Hrsg.: Grochla, Erwin, Bd. 4, Wiesbaden 1968, S. 95; vgl. ferner S. 27.
Die hier vertretene Auffassung deckt sich mit der Ansicht von R.-B. Schmidt, Hill, Sandig, Bidlingmaier, Kosiol sowie Kotler und anderen US-amerikanischen Autoren. Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 25

Sachprogramme für die Entwicklung der obersten Marketing-Zielsetzung. In der Praxis werden die Entscheidungsträger allgemein zunächst versuchen, in dem bisherigen Tätigkeitsbereich der Unternehmung zu verbleiben und dort befriedigende Lösungen zu finden. Sie werden also nicht aufgrund eines abstrakt formulierten Formalziels Sachprogramme ohne eine Berücksichtigung der Kenntnisse und Erfahrungen, die ein Unternehmen in einer Branche gewonnen hat, entwickeln.

Daher können z. B. ausgehend von Programmalternativen formale Ziele bestimmt werden. Werden letztere als nicht befriedigend angesehen, sind neue Sachziele zu entwickeln; das heißt, die Formalziele determinieren nun die sachbezogenen Entscheidungen. Diese gegenseitige Abstimmung wird solange fortgesetzt, bis Sach- und Formalziele gefunden sind, die die Unternehmung als Basis für die weitere Planung der Marketing-Konzeption anerkennt.

Die oberste Marketing-Formalzielsetzung beinhaltet bei monoistischer Zielbestimmung nur eine Zielart, kann jedoch auch bei Berücksichtigung mehrerer Arten ein horizontales Zielsystem darstellen.

a) Darstellung formaler Marketing-Ziele und ihre Relevanz für Großformen des organisierten Einzelhandels

Wurde zwischen Unternehmensidee und Marketing-Sachzielsetzung eine derivative Beziehung konstatiert, [1] so kann für die formale Seite der Zielbestimmung im Einzelhandelsbereich bei langfristiger Betrachtungsweise von einer Identität der formal definierten Unternehmensziele und der obersten Marketing-Formalzielsetzung ausgegangen werden. [2]

Grundsätzlich kommen als Unternehmensformal- bzw. oberste Marketing-Formalziele folgende Leitmaximen in Betracht.

1. Gewinnzielsetzungen

   a) Rentabilitätsziele bezogen auf das Gesamt- oder Eigenkapital [3]

   b) Subjektive Gewinnziele (wegen der subjektiven Vorstellung von "Gewinn" keine objektiven Maximen) [4]

   c) Nicht-pekuniäre Gewinnvorstellungen (z. B. Mehrung der Wirtschaftskraft des Einzelhandelsbetriebes) [5]

---

1) Vgl. S. 36 f. der Arbeit

2) Der Verfasser bezieht sich auf Unterredungen mit Vertretern der Praxis, die die Frage: "Unterscheiden Sie Marketingziele von Unternehmenszielen?" überwiegend verneinten. Auch Pümpin und mit Einschränkungen das Battelle-Institut e. V. gehen von der Identität beider Ziele aus.
Vgl. Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 12 f.
Vgl. Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt Einleitung, S. 56.

Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Böttcher, Hans-Joachim: Kreditierung als Instrument der Absatzsicherung im Einzelhandel, Reihe: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 66, Berlin 1973, S. 26 f.

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmensziele und Absatzziele, a.a.O., S. 16

4) Vgl. Knoblich, Hans: a.a.O., S. 58

5) Vgl. Knoblich, Hans: a.a.O., S. 58 u. Sandig, Curt: a.a.O., S. 78 ff.

2. Umsatzzielsetzungen

   a) Absolute Umsatzziele [1)]

   b) Relative Umsatzziele (Marktposition) [2)]

3. Sicherung der Liquidität des Unternehmens [3)]

4. Sicherung des Wachstums der Unternehmung [4)]

Grundsätzlich muß ein Mangel an fundierten Unterlagen aus der Praxis über die Zielbildung im Einzelhandelsbereich konstatiert werden. [5)] Zudem kann ein in Art und Umfang typisches Zielsystem des Einzelhandels nach Meinung verschiedener Autoren nicht angenommen werden, [6)] jedoch ist davon auszugehen, daß die Zielfestsetzung der Großformen des organisierten Einzelhandels auf der Basis erwerbs-

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmensziele und Absatzziele, a.a.O., S. 16

2) Vgl. Knoblich, Hans: a.a.O., S. 58 und
Bidlingmaier, Johannes: Unternehmensziele und Absatzziele, a.a.O., S. 16 und
Baumol, William: Company Goals, Growth and the Multiproduct Firm, in: Theory in Marketing, Hrsg.: Cox, Reavis/Alderson, Wroe/Shapiro, Stanley J., Homewood 1964, S. 322 ff.

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmensziele und Absatzziele, a.a.O., S. 16

4) Vgl. Marris, Robin: The Economic Theory of "Managerial" Capitalism, London 1964, S. 60 ff.
Vgl. dazu auch allgemein den Zielkatalog Heinens,
Heinen, Edmund: a.a.O., S. 59 ff.

5) In diesem Sinne auch Gerth, Ernst: a.a.O., S. 50 und
Grafers, Hans-Wilfried: a.a.O., S. 219 und S. 221

6) Vgl. hierzu auch Noack, Willi H.: Rechenhafte Betriebsführung im Einzelhandel - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Reihe: Schriften zur Handelsforschung, begründet von Seyffert, Rudolf, Hrsg.: Sundhoff, Edmund, Nr. 41, Köln und Opladen 1969, S. 103 und
Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele ..., a.a.O., S. 143

wirtschaftlicher Motivation erfolgt. [1] Ferner kann bei Großbetrieben im Handelsbereich ein stärkeres Zielfixierungsbewußtsein festgestellt werden als dies bei kleineren Unternehmungen der Fall ist. [2]

"Zweifellos hat der Gewinn seine wichtige Funktion als Meßgröße der Substanzerhaltung und -vermehrung der Unternehmung beibehalten." [3] Auch Gerth weist innerhalb der Zielwahlmöglichkeiten des Handels dem Gewinn als Leitmaxime erhebliche Bedeutung zu. [4] Dies gilt besonders dann, wenn die Träger der Einzelhandelsunternehmung sich als Kapitalgeber begreifen und ihren finanziellen Einsatz bestmöglich verzinst sehen wollen. [5] Eine Relevanz nicht-pekuniärer Gewinnvorstellungen, wie z. B. Verbesserung der Bevölkerungsversorgung, kann demgegenüber bei privatwirtschaftlichen Handelsunternehmen nicht angenommen werden.

Die Wettbewerbssituation der Großbetriebe des Einzelhandels an einem Markt ist durch eine oligopolistische Angebotsstruktur gekennzeichnet, so daß als Marketing-Zielsetzung Umsatzziele, allgemein in der Ausprägung eines Marktanteilziels formuliert, Bedeutung besitzen. "Das Streben nach Marktanteilsvergrößerung (oder zumindest nach Anteilserhaltung, d. Verf.) ist typisches Ziel oligopolistischer

---

1) Vgl. Wilke, Hans-Peter: Strukturwandlungen im Einzelhandel - eine Möglichkeit ihrer Erfassung mit Hilfe der Modellanalyse, Diss., Technische Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig, Braunschweig 1970, S. 29

2) Vgl. Grafers, Hans-Wilfried: a.a.O., S. 221

3) Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 27

4) Vgl. Gerth, Ernst: a.a.O., S. 50

5) Vgl. Wilke, Hans-Peter: a.a.O., S. 30

Angebotsstrukturen." [1] Dies resultiert zum einen aus der im Konkurrenzverhalten begründeten Rivalität potenter Anbieter, zum anderen aus dem Druck hoher Fixkosten, der für Großformen des organisierten Einzelhandels im Vergleich zu Kleinbetrieben typisch ist. [2] Katona weist darauf hin, daß bei florierenden Unternehmungen das Marktanteilsbewußtsein stärker ausgeprägt ist als bei solchen, die sich in einer Krisensituation befinden. [3] Weiter gilt das Erhöhen oder Halten von Marktanteilen in der Praxis als Indiz erfolgreicher Tätigkeit. [4] Der Marktanteil kann als Wachstumsziel definiert werden, [5] wenn eine Anteilssteigerung angestrebt wird, und als Sicherungsziel, wenn eine Marktposition gehalten werden soll.

Während Marktanteilszielsetzungen häufig bei Unternehmen vorherrschen, die zusammen mit ihren Konkurrenten an einem gemeinsamen Markt anbieten oder zumindest einer möglichst exakt bestimmbaren Branche oder einem Bedarfskreis angehören, sind bei Fehlen dieser Tatbestände absolute Umsatzzielsetzungen zu formulieren. In der handelsbetrieblichen Praxis hat das Umsatzziel, in welcher Ausprägung auch immer, gegenüber Gewinnzielen mit zunehmender Marketing-Orientierung an Bedeutung gewonnen. "Da die moderne Manage-

---

1) Lerchner, Helmut: Trends im Automobilmarketing, in: Modernes Marketing ..., a.a.O., S. 412

2) Vgl. Knoblich, Hans: a.a.O., S. 63

3) Vgl. Katona, George, Hrsg.: Boettcher, Erik: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960, S. 248 f.

4) Vgl. Knoblich, Hans: a.a.O., S. 59

5) Barth weist auf die Bedeutung von Wachstumszielen im Einzelhandel hin.
Vgl. Barth, Klaus: Die Unternehmensplanung in den Großbetrieben des Einzelhandels, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Hrsg.: Seyffert, Rudolf/ Sundhoff, Edmund, Jg. 21, Nr. 12, Dez. 1969, S. 175

mentlehre dem Absatz eine dominierende Stellung innerhalb der Bereiche der Unternehmensführung zuspricht, muß sich auch die generelle Zielsetzung der Unternehmung in langfristigen Absatzzielen manifestieren. Umsatzmaximierung bzw. Erweiterung des Marktanteils werden daher als Grundkonzeption der unternehmerischen Absatzpolitik bzw. der Unternehmenspolitik schlechthin aufgefaßt." [1] Umsatzstreben ist besonders bei solchen Handelsbetrieben von großer Bedeutung, deren Sortiment einen großen Anteil von Markenartikeln enthält. [2] Großbetriebe des organisierten Einzelhandels der Lebensmittelbranche formulieren im allgemeinen Umsatzziele, wobei ein bestimmter Anspruch an die Gewinnhöhe zumindest als Nebenbedingung in die Zielbestimmung aufgenommen wird. Im Berliner Lebensmitteleinzelhandel beträgt der Gewinn bezogen auf den Umsatz z. Zt. ca. 0,4 %. [3]

Sicherung von Liquidität und/oder Unternehmenswachstum treten in dieser Form seltener als oberste Formalzielsetzung der Handelsbetriebe auf, sondern werden mit Zielsetzungen, die Marktposition, Gewinne und Umsätze betreffend, kombiniert bzw. in diesen ausgedrückt. [4]

---

1) Knoblich, Hans: a.a.O., S. 59

2) Vgl. Böttcher, Hans-Joachim: a.a.O., S. 26

3) Quelle: Gespräch mit einem Vertreter der Praxis (Lebensmittelbranche).

4) Der Verfasser bezieht sich auf Gespräche mit einem Vertreter der Praxis (Lebensmittelbranche).

b) Die Kombination von Zielen zu einem horizontalen Zielsystem

Moderne Betriebe des Einzelhandelsbereiches wählen oft nicht lediglich eine bestimmte Zieldimension [1] als formale Marketing-Leitmaxime, sondern gehen multipel vor. Dabei werden mehrere Zielarten mit den jeweils zugehörenden Zielumfängen festgelegt und zu einem horizontalen Zielsystem zusammengefaßt. So kann beispielsweise eine Marktanteilszielsetzung mit Umsatzvorstellungen kombiniert werden, etwa dergestalt, daß ein x-prozentiger Marktanteil bei einem Umsatz von y DM plus/minus einer Toleranz als Marketing-Aufgabe für die Geltungsdauer der Konzeption festgelegt wird. Häufig gehen auch Umsatz- und Gewinnziele in ein Zielsystem ein, wenn über Umsatzansprüche hinaus die Gewinnsituation besondere Beachtung finden soll. [2]

Unter den einzelnen Zielarten eines horizontalen Systems von Leitmaximen besteht keinerlei Rangfolge. Sie werden vielmehr gemeinsam ohne Bevorzugung einer Art angestrebt. Als Voraussetzung dafür gilt die Existenz einer Kompatibilität. Sie wird zum einen durch die Wahl harmonischer Zielarten, wie z. B. Umsatz und Marktposition, erreicht. Zum anderen wird, wenn Zielkonflikte wie etwa zwischen sozialen und gewinn- oder umsatzbezogenen Leitmaximen auftreten, Kompatibilität durch Zielkompromisse hergestellt.

Häufig beinhaltet ein horizontales Zielsystem einer Großform des organisierten Einzelhandels nicht nur zwei, sondern mehrere Zieldimensionen.

---

1) Vgl. S. 39 der Arbeit

2) Gutenberg weist auf die Beziehungen von Umsatzerlös und Umsatzaufwand hin.
Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen ..., Bd. II, der Absatz, a.a.O., S. 12

2. Die Detaillierung der formalen obersten Marketing-Zielsetzung

Grundsätzlich kommt den obersten - formalen wie sachbezogenen - Marketing-Zielen die Funktion von Leitmaximen für sämtliche marketing-politischen Entscheidungen bzw. Maßnahmen zu. Dennoch stellen besonders die generellen Formalzielsetzungen keine operationalen Leitmaximen für taktische, absatz- und beschaffungsstrategische oder globalstrategische Entscheidungen dar. Jeder dieser Entscheidungsebenen müssen direkte Ziele vorgegeben werden. Durch die fortschreitende Detaillierung des generellen Zieles von Ebene zu Ebene entsteht bei grafischer Darstellung eine Zielpyramide. [1)]

a) Globalziele als zweite Stufe des vertikalen Marketing-Zielsystems

Die zweite Stufe des Marketing-Zielsystems wird durch Globalziele gebildet. Als Globalziele einer Großform des organisierten Einzelhandels kommen folgende Leitmaximen in Betracht:

1. Das Intensivierungsziel
2. Das Ausweitungsziel

Grundsätzlich kann ein Einzelhandelsbetrieb das Geschehen an seinem Absatzmarkt intensivieren und/oder Ausweitung betreiben. Im ersten Fall wird versucht, auf dem bisherigen Markt Umsätze, Gewinne und/oder den Marktanteil entsprechend der gesteckten Ziele

---

1) Vgl. Frese, Erich: a.a.O., S. 92

zu realisieren. Im zweiten Fall wird demgegenüber danach gestrebt, durch Ausweitung des Marktes in räumlicher (Absatzgebiet) und/ oder sachlicher Hinsicht (neue Verbrauchergruppen) oder durch Ausweitung der Sortimentslinie Umsätze, Gewinne etc. zu steigern.

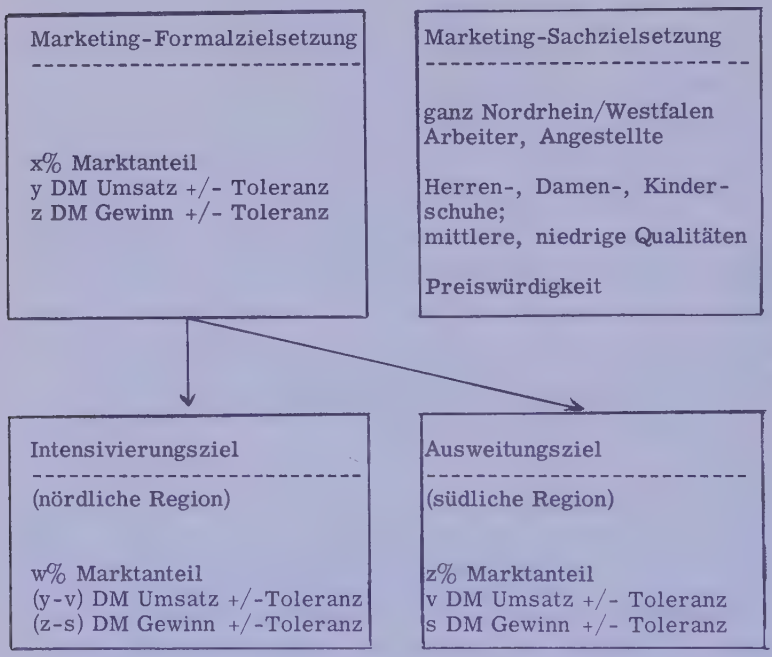
Kleinbetriebe des Handelsbereiches agieren aus Traditionsverbundenheit, finanziellen Erwägungen, mangelnder Risikobereitschaft etc. häufig nur in ihrem angestammten, durch Markt und Sortimentslinie determinierten Tätigkeitsgebiet, realisieren also lediglich ein Intensivierungsziel . Dieses ist in diesem Fall identisch mit dem übergeordneten Marketing-Formalziel. Großformen des organisierten Einzelhandels können demgegenüber in Folge ihres hohen wirtschaftlichen Potentials parallel zu einer Intensivierung auch die Ausweitung ihres Tätigkeitsbereiches anstreben. Großbetriebe des Einzelhandels bestimmen daher häufig zwei Globalziele.

Globale Leitmaximen werden als Derivative der übergeordneten Zielstufe formal definiert. Die Art der Detaillierung in Globalziele richtet sich nach den Vorstellungen der Entscheidungsträger, die in der Marketing-Sachzielsetzung zum Ausdruck gekommen sind. Sind die bisherigen und die für die neue Konzeption formulierten sachbezogenen Zielsetzungen deckungsgleich, so wird lediglich eine Intensivierung verfolgt. Fallen altes und neues Sachziel auseinander, so wird neben einem Intensivierungsziel auch ein Ausweitungsziel festgelegt. [1] Ersteres bezeichnet dabei den Anteil an der Erfüllung des übergeordneten Marketing-Formalziels, der durch unternehmerische Aktivität im bisherigen Tätigkeitsgebiet des Betriebes erzielt wird, während letzteres den Anteil kennzeichnet, der im neuen Tätigkeitsbereich angestrebt wird.

---

1) Grundsätzlich kann der Tätigkeitsbereich einer Einzelhandels-Großunternehmung auch eingeschränkt werden. Dieser Fall ist in der Intensivierungszielsetzung eingeschlossen. Vgl. dazu auch S. 63 f. der Arbeit

Verfolgen wir zur Illustration dieser Ausführungen das Beispiel aus dem Schuhwareneinzelhandel weiter:



In dem hier gewählten Beispiel ist davon auszugehen, daß der bisherige Absatzmarkt des Unternehmens sich auf das nördliche Nordrhein/Westfalen beschränkte, nun jedoch das ganze Bundesland in das unternehmerische Tätigkeitsgebiet einbezogen wird.

In einem zweiten Schritt werden zu Globalzielen Zielerreichungsentscheidungen getroffen. [1] Auf dieser Stufe des Marketing-Zielsystems

1) Vgl. dazu S. 58 ff. der Arbeit

und der Konzeptionsentwicklung überhaupt erfolgt eine Unterordnung der Sachentscheidungen unter formale Vorgaben, wie sie z. B. Frese generell für gegeben ansieht. [1] Das Globalziel dient daher der Globalstrategie als Leitmaxime.

b) Instrumentalziele als dritte Stufe des vertikalen Marketing-Zielsystems

"Konkrete Unterziele (hier als Instrumentalziele bezeichnet, d. Verf.) sind im allgemeinen so formuliert, daß die übergeordneten Gewinn-, Wachstumsziele usw. nicht mehr unmittelbar zum Ausdruck kommen, vielmehr greift man - wie erwähnt - im Zuge der Konkretisierung der Ziele oft auf nicht-monetäre Zielgrößen zurück." [2] Dies gilt besonders für Instrumentalzielsetzungen im Kommunikationsbereich, wo z. B. Ziele für Werbeentscheidungen häufig so formuliert werden, daß ein bestimmter Bekanntheitsgrad und/oder ein bestimmtes Image des Unternehmens, seines Sortiments, Services etc. zu erreichen sind, die z. B. anhand eines Polaritätsprofils gemessen werden. [3]

Andere Instrumentalziele behalten einen monetären Charakter bei, wie beispielsweise Preiszielsetzungen.

Beispiel:

Anstreben einer durchschnittlichen Handelsspanne von 80 %, Differenzierung nach Warengruppen

---

1) Vgl. Frese, Erich: a.a.O., S. 27 und S. 95

2) Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 144

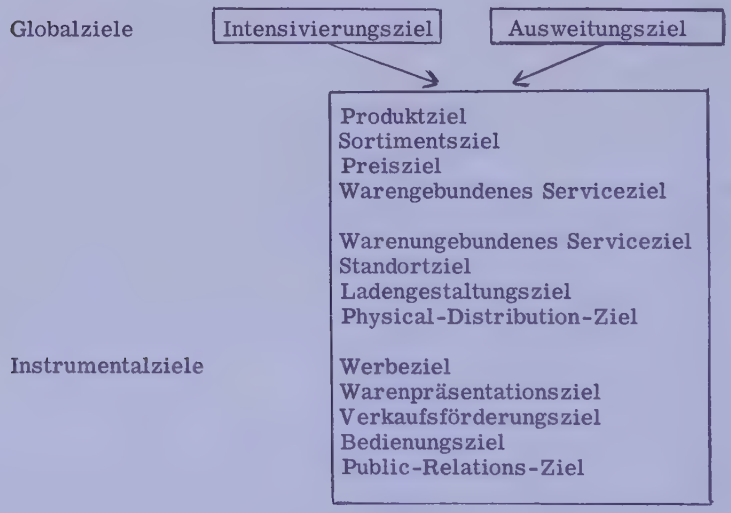
3) Weitere Meßinstrumente stellen Tietz und Köhler vor. Vgl. Tietz, Bruno: a.a.O., S. 196 ff. und Köhler, Richard: a.a.O., S. 25 f.

Hingegen andere Instrumentalziele, z. B. Ladengestaltungsziele, werden meist verbal formuliert.

Beispiel:

Vereinheitlichung der Ladeninnenraum- und Außenfrontgestaltung in sämtlichen Filialen

Für jedes Instrument der Bereiche Angebot, Distribution und Kommunikation werden Instrumentalziele festgelegt. [1] Sie sind dabei mit den jeweiligen Globalzielen abzustimmen.



Die Instrumentalziele dienen sowohl den Absatzstrategien als auch den Beschaffungsstrategien als Leitmaximen.

---

1) Vgl. S. 19 f. der Arbeit

c) Taktikziele als vierte Stufe des Marketing-Zielsystems

Taktische Entscheidungen sind dadurch charakterisiert, daß Ziele und Maßnahmen für einen kurzfristigen Zeitraum geplant werden. [1] Ausgehend von den einzelnen langzeitigen Instrumentalzielen werden Leitmaximen für taktische Maßnahmen bestimmt, die den Absatzmarkt und den Beschaffungsmarkt betreffen. Das Marketing-Zielsystem erfährt nun in der Regel keine weitere instrumentale Aufspaltung; vielmehr werden Langfristziele in Kurzfristziele, die häufig einen spezifischen Situationsbezug aufweisen, umgewandelt. Die Aneinanderreihung von Taktikzielen eines Instruments führt zur Realisation des Instrumentalziels. Für das Verhältnis von Instrumental- und Taktikzielen ist jedoch nicht eine starre hierarchische Ableitung des Unterziels aus dem Oberziel charakteristisch. Gerade wegen der Situationsspezifik des Taktikziels kann sich ein Abweichen dieser Leitmaxime von dem durch das Instrumentalziel vorgezeichneten Weg ergeben, so daß eine dementsprechende Veränderung des Instrumentalziels, unter Umständen des gesamten Zielsystems notwendig werden kann. Die Ziel-Mittel-Hierarchie des Zielsystems ist daher durch Feed-back-Mechanismen gekennzeichnet.

---

1) Zur zeitlichen Länge der Geltungsdauer von Taktik-Entscheidungen siehe S. 180 der Arbeit

III. DIE BESTIMMUNG VON STRATEGIEN ALS TEIL DER KONZEPTIONSENTWICKLUNG

Strategien stellen langfristig geltende Mittel zur Realisierung von Zielsetzungen der zweiten und dritten Stufe einer Marketing-Konzeption dar. Sie sind als diejenigen Verhaltens- bzw. Handlungsrichtlinien zu begreifen, die eine optimale Zielerreichung ermöglichen. Ziele sind somit nicht durch bloßes Wollen erreichbar, sondern durch möglichst exakt festgelegte Handlungsrichtlinien und letztlich durch Handlungen selbst. [1)]

Ebenso wie zur Bestimmung von Zielen werden auch zur Festlegung von Strategien Informationen benötigt. Strategiebezogene Aktivitätsinformationen zeigen Handlungsrichtlinien auf, denen generell eine Zielerfüllung zuzurechnen ist. Dateninformationen schränken diese Alternativen dahingehend ein, daß die betriebsinterne und umweltspezifische Situation als restriktives Element in die Planung des strategischen Teils der Konzeption eingeht. Reaktionsinformationen dienen der endgültigen Auswahl der zu verfolgenden Strategien dadurch, daß deren Wirkungen auf den Märkten prognostiziert werden und somit zielführende von weniger zielrelevanten Möglichkeiten getrennt werden.

Strategieentscheidungen im Rahmen einer Entwicklung der Marketing-Konzeption einer Großform des organisierten Einzelhandels umfassen zum einen die Bestimmung des globalstrategischen Vorgehens, zum anderen die Festlegung instrumentbezogener Beschaffungs- und Absatzstrategien sowie deren Kombination zu einem Retailing-Mix. [2)]

---

1) In diesem Sinne auch Magyar, Kasimir M.: a.a.O., S. 67

2) Der Begriff Retailing-Mix, speziell für Handelsbetriebe geltend, ist analog zu dem des Marketing-Mix aufzufassen; vgl. auch S. 162 der Arbeit

A. Das Verhältnis von Ziel und Strategie

Das Verhältnis von Ziel und Strategie ist durch eine enge Interdependenz gekennzeichnet, da einerseits Strategien entsprechend den Zielvorgaben gewählt werden, andererseits von Strategien Einflüsse auf die Zielbildung ausgehen. "Vielmehr ist die Bestimmung der Marketing-Ziele als ein in mehreren Etappen sich vollziehender Anpassungsprozeß zwischen Zielvorstellungen und strategischen Möglichkeiten zu interpretieren." [1] Das Battelle-Institut e. V. geht noch weiter, indem es formuliert: "Zwischen Zielplanung und Maßnahmenplanung (hier als Strategieentscheidungen aufgefaßt, d. Verf.) kann nur eine gedankliche Trennung erfolgen, da Absatzziele nur mit einem bestimmten Einsatz von Marketing-Mitteln zu erreichen sind und auf der anderen Seite der Einsatz der Marketing-Mittel von den angestrebten Zielen abhängt." [2] Diese Aussagen unterstreichen die enge gegenseitige Abhängigkeit. Es zeigt sich, daß ausgehend von Zielen nach strategischen Möglichkeiten [3] gesucht wird, Zielrevidierungen jedoch notwendig werden, wenn keine zielerfüllenden Strategien gefunden werden. "Im letztgenannten Falle erweist sich das Zielniveau als zu anspruchsvoll; es muß - möglicherweise in mehreren Etappen - solange reduziert werden, bis Strategien aufzufinden sind, die eine Zielerreichung erwarten lassen." [4]

---

1) Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 142

2) Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt 16, S. 4

3) "Auf der Basis der erstrebten Marketingziele haben die Führungsorgane die Mittel und Wege zur Zielerreichung, die Marketingstrategien zu wählen." Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 15

4) Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 142

B. Die Bestimmung des globalstrategischen Vorgehens

Globalstrategien kennzeichnen Verhaltensrichtlinien zur direkten Realisierung von Globalzielsetzungen und zur indirekten Erfüllung der übergeordneten Leitmaximen Marketing-Formalzielsetzung, Unternehmensidee, Marketing-Sachzielsetzung und schließlich Unternehmermotiv. [1] Für jedes der beiden Globalziele lassen sich eine oder mehrere Globalstrategien bzw. deren Ausprägungen aufzeigen, von denen jeweils eine oder auch eine Strategiekombination die optimale Zielrealisation erwarten läßt. Die Auswahl der Globalstrategien erfolgt anhand ihrer zu prognostizierenden Wirkungen auf dem Absatzmarkt, die den Grad der Zielerfüllung erkennen lassen.

Für die Systematisierung möglicher Globalstrategien gilt eine den Globalzielen analoge Einteilung in:

1. Intensivierungsstrategien
2. Ausweitungsstrategien

1. Die Darstellung von Intensivierungsstrategien und ihre Relevanz für Großformen des organisierten Einzelhandels

Intensivierungsstrategien dienen der Ausschöpfung des Absatzmarktes eines Handelsbetriebes. Innerhalb des unternehmerischen Tätigkeitsbereiches wird dabei eine Erhöhung der Kundenzahl sowie der Kauf-

---

1) Vgl. Schaubild S. 16 der Arbeit

intensität der Verbraucher angestrebt. Als Globalstrategien, die ein Intensivierungsziel realisieren, kommen im einzelnen in Betracht:

1) Strategie der Marktsegmentierung
2) Strategie der Retailing-Mix-Verbesserung
3) Strategie der Retailing-Mix-Einschränkung [1]

a) Die Strategie der Marktsegmentierung

Marktsegmentierung als Marketing-Globalstrategie berücksichtigt die Heterogenität unter jenen Verbrauchern, die gemeinsam einem Markt zuzurechnen sind. [2] Die Intensivierung des Marktgeschehens wird im Verfolg dieser Strategie durch die Aufspaltung des Gesamtmarktes einer Großform des organisierten Einzelhandels in mehrere Segmente herbeigeführt. Die Aufteilung erfolgt anhand demografischer, soziologischer und/oder psychologischer Kriterien, wobei neuere Segmentierungsmethoden zur Identifizierung von Teilmärkten nicht lediglich ein , sondern mehrere Merkmale heranziehen. In den einzelnen Segmenten werden seitens des Handelsunternehmens unterschiedliche Leistungen offeriert, um so über eine bessere Anpassung des Angebots an Konsumentenwünsche eine höhere Identifikation der in Zielgruppen zusammengefaßten Verbraucher [3] mit dem Handelsunternehmen und seinem Warenangebot zu erreichen.

---

1) Zum Begriff des Retailing-Mix vgl. S. 162 der Arbeit

2) Vgl. ohne Verfassername: Produktsegmentierung - das neue Verfahren der Marktsegmentierung, in: GfK - Sonderdienst, 3. Doppelheft, März 1969, Nürnberg, S. 117

3) Vgl. hierzu Angehrn, Otto: Marktsegmentierung als Absatzmethode, in: GFM - Mitteilungen, Heft 2, Hamburg 1968, S. 39 f.

Die globale Handlungsrichtlinie "Marktsegmentierung" kann in zwei Ausprägungen zum Einsatz gelangen. Bei Anwendung einer differenzierten Strategie [1] werden nicht lediglich einige wenige identifizierte Zielgruppen bearbeitet, sondern der überwiegende Teil bzw. sämtliche Segmente eines Absatzmarktes. Marktsegmentierung in dieser Ausprägung wird häufig von Kauf- und Warenhäusern betrieben, die z. B. den bezüglich der Mode eher zurückhaltenden Bedarf decken, jedoch zunehmend dazu übergehen, weitere Marktsegmente, wie jugendliche oder avantgardistische Käufer, durch Placierung boutique-ähnlicher Einrichtungen innerhalb ihrer Abteilungen für Bekleidungswaren anzusprechen. [2] Moderne Kleinbetriebe im Handelsbereich neigen demgegenüber dazu, eine konzentrierte [3] Ausprägung der Marktsegmentierungsstrategie durchzusetzen, also nur in wenigen Marktteilen Angebote zu offerieren. Sie zeichnen sich durch spezialisierte Sortimente aus, mit denen sie der stark individualisierten (ausgefallenen) Nachfrage bestimmter Verbrauchergruppen entgegenkommen und häufig Marktlücken ausfüllen. [4]

Die Strategie der Marktsegmentierung im Einzelhandelsbereich erscheint besonders für Unternehmen der Modebranchen (z. B. Textil- und Schuhwarenbranche) von Bedeutung. Dies ergibt sich aus dem mit steigendem Lebensstandard wachsenden Selbstbewußtsein und Selbstverständnis des Verbrauchers, der entgegen einem noch immer eine bedeutende Rolle spielenden Uniformitätsstreben und

---

1) Vgl. Scheuing, Eberhard E.: a.a.O., S. 47 ff.

2) Als Beispiel seien hier das Kaufhausunternehmen C & A Brenninkmeyer angeführt oder die Fa. Wertheim GmbH.

3) Vgl. Scheuing, Eberhard E.: a.a.O., S. 47 ff.

4) Vgl. Britsch, Walter: Marketing bei kleinen und mittleren Unternehmen des Handels, in: Modernes Marketing ..., a.a.O., S. 510

einem unkritischen, unreflektierten Nachahmungsdrang zunehmend bestrebt ist, nur noch solche Produkte zur Befriedigung seiner Bedürfnisse in Anspruch zu nehmen, die seinem Bild von seiner individuellen Persönlichkeit entsprechen. Die uniforme Lebenskultur ist heute einem, wenn auch noch nicht direkt individuellen, so doch einem individualistischeren gruppenspezifischen Verhalten gewichen. Dies prägt sich in einem Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe, etwa der der Avantgardisten, der modisch Konservativen, der Eleganten etc. aus. Es wird zunehmend nur noch das gekauft, was tatsächlich gefällt und was den Verbraucher als Mitglied einer solchen Gruppe kennzeichnet oder zu kennzeichnen scheint. Die Zahl konsumintensiver und konsuminteressierter Käufer, denen der Wunsch nach individuellerer Lebenskultur innewohnt, steigt. [1] Diese Tendenzen werden weiter durch die Tatsache begünstigt, daß sich der Verbraucher heute in keiner Zwangssituation, etwa der eines Verkäufermarktes, mehr befindet und zudem wachsend Möglichkeiten hat, sich unternehmensunabhängig zu informieren.

Ein undifferenziertes Angebot von Waren durch den Einzelhandel, zumindest in Modebranchen, wird den Individualisierungsbestrebungen der Käufer nicht mehr oder nur ungenügend gerecht. Wird der inhomogenen Gesamtheit der Verbraucher in einem Markt undifferenziert entgegengetreten, so muß sich dies als Versuch ausprägen, einen möglichst breiten Durchschnitt der Verbraucherschaft anzusprechen. [2] Dieses kompromißhafte Vorgehen wird jedoch keinem der möglichen Marktsegmente gerecht, ist daher wenig erfolgversprechend.

---

1) Vgl. Haseloff, Otto W.: Über wirkungsoptimale Warenpräsentation - Verpackung, Schaufenster und Verkaufsstätte, Berlin ohne Jahreszahl, Script, S. 6

2) Vgl. Haseloff, Otto W.: a.a.O., S. 11

Positiver kann daher eine der Heterogenität der Nachfrager angepaßte Segmentierungsstrategie bewertet werden, wobei Großbetriebe die differenzierte Strategieausprägung nicht zuletzt wegen der Notwendigkeit einer Auslastung vorhandener Kapazitäten (Betriebsraum, Personal etc.) verfolgen.

b) Die Strategie der Retailing-Mix-Verbesserung

Die Strategie der Retailing-Mix-Verbesserung hat die quantitative und qualitative Weiterentwicklung der Absatzstrategien und die Verbesserung ihrer Kombination zum Inhalt. Das Retailing-Mix stellt sich also als eine Kombination von langfristigen Absatzstrategien dar, deren Bestimmung teilweise die Formulierung von Beschaffungsstrategien voraussetzt. Durch diese Globalstrategie wird einerseits die Kaufintensität der Verbraucher, andererseits die Kundenzahl überhaupt im bisherigen Tätigkeitsgebiet des Unternehmens vergrößert. Grundlage der Strategie stellen die Wünsche der Konsumenten und die Notwendigkeit der Absatzmarktgestaltung dar. Es geht nicht nur um eine objektive Erhöhung des Retailing-Mix-Niveaus, sondern auch um eine exaktere Anpassung an die Verbrauchervorstellungen bzw. deren Beeinflussung. Da jedoch keine Marktsegmentierung den Inhalt dieser Globalstrategie bildet, erfolgt die Anpassung bzw. Beeinflussung nicht bezogen auf die einzelnen Marktteile, sondern undifferenziert [1] auf den Gesamtmarkt.

Die Strategie der Retailing-Mix-Verbesserung besitzt besonders für Großformen des organisierten Einzelhandels der Lebensmittelbranche Relevanz. Hier hat sich ein differenziertes Vorgehen, wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben, nicht durchgesetzt. Es wird häufig

---

1) Zum Begriff der undifferenzierten Strategie vgl. Scheuing, Eberhard E.: a.a.O., S. 47

lediglich auf das Angebot von Waren für bestimmte Marktteile, z. B. denen des Bedarfs nach qualitativ besonders hochwertigen Produkten (Kavier, Lachs etc.) verzichtet. [1] Auf dem verbleibenden Markt wird eine Intensivierung des Kaufgeschehens dadurch herbeizuführen versucht, daß das Retailing-Mix besser als bisher kombiniert wird, daß mehr Instrumente in das Mix eingehen und/oder daß innerhalb der einzelnen Instrumente mehr oder wirkungsvollere Aktivität entfaltet wird.

c) Die Strategie der Retailing-Mix-Einschränkung

Die Einschränkung des Retailing-Mix stellt insofern ein globalstrategisches Konzept zur Realisierung des Intensivierungsziels dar, als mittels Einschränkungen innerhalb der einzelnen Marketing-Instrumente und/oder Verzicht auf den Einsatz eines oder mehrerer fakultativer [2] Instrumente Einsparungen erzielt werden, die zum einen zur Verminderung von Marketing-Kosten und zum anderen zum Fortfall "störender" Elemente im Retailing-Mix führen. Der Intensivierungseffekt beruht auch hier auf der Erhöhung von Kaufintensität und Kundenzahl im bisherigen Tätigkeitsbereich der Unternehmung, die durch Vergrößerung des auf der Senkung der Marketing-Aufwendungen beruhenden preispolitischen Spielraums sowie durch Straffung im z. B. Waren- und Serviceangebot herbeigeführt wird. Weiter können Preisstellungen vereinfacht, unnötige Serviceleistungen aufgegeben und Maßnahmen im Kommunikationsbereich eingeschränkt werden.

Die Einschränkungsstrategie wird von Diskount-Häusern (z. B. Kleinpreisgeschäften), die meist in Form von Großbetrieben am Absatz-

---

1) Der Verfasser bezieht sich auf ein Gespräch mit einem Vertreter der GVG Großeinkaufs- und Verbrauchergenossenschaft Berlin e.G.m.b.H.

2) Vgl. S. 170 der Arbeit

markt auftreten, zur Anwendung gebracht. Das Diskount-Prinzip hat zunächst in der Lebensmittelbranche Fuß gefaßt [1] und dort Verbreitung gefunden, beginnt sich aber auch in anderen Wirtschaftszweigen wie der Möbelbranche, Schuhwarenbranche etc. zu etablieren. Das strenge Diskount-Prinzip wird, sobald sich das betreffende Unternehmen am Markt gefestigt hat, häufig durch "Trading Up" [2] aufgeweicht, so daß eine Marktlücke für preisaktive Newcomer entsteht.

2. Die Darstellung von Ausweitungsstrategien und ihre Relevanz für Großformen des organisierten Einzelhandels

Ausweitungsstrategien sind als globalstrategische Vorgehensweisen zu interpretieren, die die Ausdehnung des Absatzmarktes und/oder die Erweiterung der Sortimentslinie eines Einzelhandelsbetriebes beinhalten. Es ergeben sich somit an dieser Stelle folgende Globalstrategien:

1) Die Marktausweitungsstrategie
2) Die Erweiterung der Sortimentslinie

a) Die Marktausweitungsstrategie

Strategische Entscheidungen, die die Ausweitung des Absatzmarktes einer Großform des organisierten Einzelhandels betreffen, können zum einen die Gewinnung neuer Absatzgebiete, zum anderen die Gewinnung neuer, bisher noch nicht berücksichtigter Verbrauchergruppen zum Inhalt haben.

---

1) Als Beispiel sei hier die Fa. Albrecht/Aldi-Markt aufgeführt.

2) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 615

Die räumliche Ausprägung dieser Globalstrategie umfaßt Marktausweitung mittels Standortspaltung, die zu einer Vergrößerung der Filialzahl eines Großunternehmens führt. Das Verkaufsstellennetz muß dabei in seiner Struktur der Nachfrageverteilung entsprechen. [1] Durch das Filialprinzip sind Unternehmungen in die Lage gesetzt, auch als Großbetrieb Verbrauchernähe zu bewahren. [2] Moderne Handelsbetriebe eröffnen, neben der Erschließung völlig neuer Regionen, auch häufig Filialen innerhalb der bisherigen Region in peripheren Lagen, meist in neu entstandenen Trabantenstädten oder an Verkehrsknotenpunkten. Sie folgen so der Verteilung der Nachfrage. Große Ladeneinheiten sowie das Shopping-Center vermögen darüber hinaus die Einkaufswege der Kunden zu beeinflussen. "Die Verbraucherströme verlagern sich in den Ballungszentren der westlichen Industrie-Länder zunehmend aus den Stadtkernen heraus zu peripheren Einkaufszentren." [3]

Werden die für Handelsgroßbetriebe charakteristischen Leitmaximen wie Marktanteil und Umsatz zugrunde gelegt, diese zudem als Wachstumsziel formuliert, so ist von einer starken Bedeutung der Standortspaltung für die Ziel-Realisation auszugehen.

Die sachliche Ausprägung der Globalstrategie "Marktausweitung" beinhaltet Bestrebungen, das Kaufinteresse auch anderer als der bisher berücksichtigten Verbrauchergruppen dadurch zu gewinnen, daß ohne Erweiterung der Sortimentslinie und ohne Ausdehnung des Absatzgebietes durch Modifikation von Maßnahmen innerhalb eines, mehrerer oder sämtlicher Marketing-Instrumente der Absatzmarkt durch neue

---

1) Vgl. Lerchner, Helmut: Trends im Automobilmarketing, in: Modernes Marketing ..., a.a.O., S. 418

2) Vgl. Petermann, Günter: a.a.O., S. 488 f.

3) Lerchner, Helmut: a.a.O., S. 419

Käufergruppen ausgedehnt wird. Die entsprechenden Veränderungen betreffen häufig den Kommunikationsbereich eines Retailing-Mix, indem neben z. B. konservativen auch progressive Käufer werblich, verkaufsförderungspolitisch etc. angesprochen werden oder neben Arbeitern und Angestellten auch Rentner und Pensionäre Berücksichtigung finden.

Hinsichtlich der Relevanz dieser Strategieausprägung für Großformen des organisierten Einzelhandels ist davon auszugehen, daß mit zunehmender Unternehmensgröße die Notwendigkeit erwächst, Marktausweitung auch in sachlicher Richtung anzustreben, um vorhandene bzw. angestrebte Kapazitäten einerseits und gegebene Chancen am Markt andererseits auszuschöpfen.

b) Die Erweiterung der Sortimentslinie

Die Globalstrategie "Erweiterung der Sortimentslinie" dient ebenfalls der Realisierung des Ausweitungsziels. Dabei werden mit neuen Produkten oder Produktgruppen, die dem Rahmen der bisher geltenden Sachzielsetzung (speziell der Sortimentslinie) eines Handelsunternehmens nicht zuzurechnen sind, entweder die bisherigen Verbraucher zusätzlich oder auch völlig neue Konsumentengruppen angesprochen (Diversifikation [1]).

---

1) "Unter Diversifizierung (bzw. Diversifikation, d. Verf.) wird die Verfolgung einer Politik der gezielten Ausweitung des Leistungsprogramms einer Unternehmung zur qualifizierten Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit verstanden." Bartels, Gerhard: Diversifizierung - die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966, S. 20

Die Vorgehensweise, neue, bisher nicht geführte Warengruppen oder Artikel der bisherigen Kundschaft anzubieten (erste Ausprägung), wird häufig von Lebensmitteleinzelhandlungen praktiziert, indem diese ihr Sortiment um Waschmittel, Strümpfe, Plastik-Artikel und andere Waren des Non-Food-Bereiches erweitern. Die ursprüngliche Sortimentslinie "Lebensmittel" ist in diesem Fall für die neue Marketing-Konzeption des Unternehmens in "Waren des kurzfristig anfallenden Bedarfs" umformuliert. Zwischen den der alten Linie zuzuordnenden Waren und denen, die bislang noch nicht im Sortiment geführt wurden, besteht eine horizontale Beziehung, wenn den alten und den zusätzlich angebotenen Produkten eine Gemeinsamkeit hinsichtlich Branche oder Bedarfskreis zuzumessen ist. So verbleibt z. B. ein Schuhwaren-Einzelhandelsunternehmen in seiner Branche, wenn es zusätzlich zum bisherigen Angebot von Herren- und Damenschuhen auch Kinderschuhe oder Randartikel wie Pflegemittel, Senkel, Spanner etc. verkauft. Bei Fehlen dieser Beziehung liegt ein laterales Verhältnis vor. In der handelsbetrieblichen Praxis ist ein Anbieten von Waren, die in keinerlei Interdependenz zueinander stehen, zumeist in Warenhäusern, aber auch in den Drogerien anzutreffen, die in ihr Sortiment modische Bekleidungsartikel (z. B. Bademoden) aufgenommen haben. Ebenso liegt ein laterales Verhältnis bei Betrieben des Lebensmitteleinzelhandels vor, wenn diese ihr Food-Sortiment durch Non-Food-Artikel ergänzen.

Die zweite Ausprägung der hier dargestellten Globalstrategie wird als Diversifikation bezeichnet, durch die Großformen des organisierten Einzelhandels ihren bisherigen Tätigkeitsbereich sowohl hinsichtlich des Angebots als auch der Verbrauchergruppen erweitern. [1)]

Je nach Beziehung der neu hinzugekommenen Sortimentsteile zum bisherigen Angebot unterscheidet man bezüglich der Diversifikation ein

1. vertikales Verhältnis

---

1) Vgl. Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt 15, S. 146

2. horizontales Verhältnis
3. laterales Verhältnis. [1)]

Vertikale Diversifikation liegt vor, wenn das Tätigkeitsgebiet einer Unternehmung um Aktivitäten in vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsstufen erweitert wird. Als Objekte dieser Diversifikationsform bieten sich für Einzelhandelsbetriebe im allgemeinen nur Unternehmen vorgelagerter Wirtschaftsstufen an. Mittels Vertikal-Diversifikation steigt die Abhängigkeit eines Einzelhandelsbetriebes vom Endverbraucher, der mit seiner Kaufentscheidung nicht mehr lediglich die Entwicklung des Einzelhandelsbereiches, sondern,zumindest teilweise, auch die des Produktions- bzw. Großhandelsbereiches der Unternehmung beeinflußt. Auf der anderen Seite stellt sich die Möglichkeit einer Einflußnahme auf den Beschaffungsbereich für das diversifizierende Unternehmen als ein Positivum dar.

Horizontale Diversifikation liegt vor, wenn der Einzelhandelsbetrieb innerhalb seiner Wirtschaftsstufe verbleibt und eine Beziehung zwischen neuen Warengruppen und den bisherigen besteht. Horizontale Diversifizierung bietet Großformen des organisierten Einzelhandels einerseits hervorragende Sicherungschancen durch stärkere Auslastung vorhandener Kapazitäten. Andererseits bieten sich durch Anwendung dieser Diversifikationsform Wachstumschancen, indem mehr als bisher die sich innerhalb einer Branche bzw. eines Bedarfskreises bietenden Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Die horizontale Erweiterung des Tätigkeitsbereiches bietet zudem den Vorteil, innerhalb des Wirtschaftszweiges zu verbleiben, in dem Erfahrungen, Kenntnisse, Beziehungen, Einrichtungen etc. existieren.

---

1) Diese Einteilung ist entnommen aus: Scheuing, Eberhard E.: a.a.O., S. 39

Mit lateraler Diversifikation entfernen sich Großformen des organisierten Einzelhandels weit von ihrem bisherigen Tätigkeitsbereich. Es können neuen Verbrauchergruppen Waren angeboten werden, die in keinerlei Zusammenhang mit den bisher geführten Erzeugnissen stehen. Diese Diversifikationsform liegt auch vor, wenn Einzelhandelsbetriebe Firmen in anderen Wirtschaftsstufen gründen bzw. sich an diesen beteiligen. Laterale Diversifizierung wird allgemein dann angewendet, wenn sämtliche anderen der beschriebenen Ausweitungsmöglichkeiten bereits ausgeschöpft sind.

3. Die Bestimmung einer Globalstrategie-Kombination

Im Rahmen einer monoistischen Vorgehensweise wird entsprechend zu Art und Zahl vorgegebener Globalziele je eine Strategie bzw. je eine Strategieausprägung ausgewählt, ohne daß es bereits zu einer konkreteren Ausgestaltung des jeweiligen Inhalts kommt. [1)]

1) Die inhaltliche Ausgestaltung ist Aufgabe der Absatzstrategie- und Taktikbestimmung.

Häufig wird jedoch nicht lediglich eine globalstrategische Verhaltensrichtlinie pro Globalziel ausgewählt, sondern mehrere, wenn sich eine Strategiekombination aufgrund von Informationen als optimal zielführend erweist. So können beispielsweise die sachliche und räumliche Ausprägung der Marktausweitungsstrategie miteinander kombiniert werden oder die Intensivierungsstrategie der Retailing-Mix-Verbesserung mit einer differenzierten Marktsegmentierung.

C. Die Bestimmung der Absatzstrategien und der Beschaffungsstrategien

Nach Entwicklung der Instrumentalziele [1] gilt es, Absatzstrategien festzulegen, die die konkrete Ausgestaltung von Globalstrategien darstellen, sowie Beschaffungsstrategien zu bestimmen.

Als Absatzstrategien werden Verhaltens- bzw. Handlungsrichtlinien bezeichnet, die als optimal zieladäquate Mittel der Erfüllung von Instrumentalzielen dienen; die Zahl der Absatzstrategien entspricht denen der Instrumentalziele. Um die einzelnen Absatzstrategien entwickeln zu können, muß von der Unterteilung des Marketing-Instrumentariums, unter dem die Summe sämtlicher für die Entwicklung einer Marketing-Konzeption eines Einzelhandelsunternehmens relevanten Instrumente zu verstehen ist, [2] in drei Subinstrumentarien ausgegangen werden: Angebots-, Distributions- und Kommunikationsinstrumentarium. [3] Sie bezeichnen je eine der absatzmarktgerichteten Funk-

---

1) Vgl. S. 53 f. der Arbeit

2) Der Begriff Instrumentarium wird auch von Gutenberg verwendet. Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen ..., Bd. II, der Absatz, a.a.O., S. 123 ff.

3) Eine solche Dreiteilung ist u. a. zu finden bei Stern, Mark E., übersetzt von Uherek, Edgar W.: Marketing Planung, eine System-Analyse, 2. Aufl., Berlin 1969, S. 36 ff.

tionen von Einzelhandelsunternehmungen. [1] Das Angebotsinstrumentarium beinhaltet diejenigen Absatzstrategien, die die Leistungssubstanz des Einzelhandelsunternehmens betreffen. Die Funktion, eine Verfügbarkeit von Ware, Service etc. herzustellen und/oder zu erleichtern, wird durch die dem Distributionsinstrumentarium zuzurechnenden Mittel erfüllt. Die Funktion des Handels, eine informatorische Verbindung zwischen Unternehmen, Warenangebot, Preis, Service etc. und dem Verbraucher herzustellen, wird von den dem Kommunikationsinstrumentarium zuzuordnenden Strategien getragen.

Jedes der drei Subinstrumentarien wird in Instrumente untergliedert, die wir als "-politiken" bezeichnet haben [2] und die als Oberbegriff für alle die potentiellen Absatzstrategien aufzufassen sind, die gleicher oder ähnlicher Art sind. [3] In jedem Instrument wird eine Alternative als Absatzstrategie bestimmt. Unter dem Begriff "Alternative" ist hier eine der zahlreichen Möglichkeiten zu sehen, die zur Realisation eines Instruments zur Verfügung stehen und deren Auswahl, Bestimmung und Durchsetzung die Strategie ausmachen. Die einzelnen Marketing-Instrumente bzw. die aus ihnen auszuwählenden Absatzstrategien richten sich dabei ausschließlich oder doch überwiegend auf die zieladäquate Gestaltung des betrieblichen Absatzes, [4] dienen also der Marktgestaltung.

---

1) Behrens nennt fünf zur Hersteller- wie zur Verbraucherseite gerichtete Funktionen von Handelsbetrieben. Vgl. Behrens, Karl Christian: Einführung ..., a.a.O., S. 11 ff.

2) Siehe S. 19 der Arbeit

3) Vgl. Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt Einleitung, S. 62. Vgl. auch Nieschlag: "... daß die Bezeichnungen für die einzelnen absatzpolitischen Instrumente im Grunde nicht operational sind, da sie nur Sammelbegriffe für eine Vielzahl von im einzelnen Fall möglichen Maßnahmen (Strategieentscheidungen, d. Verf.) gleicher oder ähnlicher Art darstellen." Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 372

4) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 157

Über die Zahl und Art marketing-politischer Instrumente besteht in der Literatur keine einheitliche Auffassung. [1] An dieser Stelle soll ein detailliertes, auf die Bedingungen der Großformen des organisierten Einzelhandels zugeschnittenes Marketing-Instrumentarium entwickelt werden, aus demAbsatzstrategien zielentsprechend ausgewählt und kombiniert werden müssen. Die einzelnen Strategien setzen sich aus mehreren Entscheidungen zusammen, die in dieser Arbeit als Komponenten aufgefaßt werden.

Es gehört zum Wesen des Marketing-Instrumentariums, vor allem in seiner differenzierten Form, daß die Grenzen zwischen einzelnen Instrumenten nicht immer eindeutig gezogen werden können; so bestehen z. B. zwischen Verkaufsförderungspolitik und Warenpräsentationspolitik zu enge Interdependenzen, als daß in jedem Fall eine exakte Zugehörigkeit einer einzelnen Entscheidung zu diesem oder jenem Bereich möglich wäre.

Nicht sämtliche marketing-politischen Aktivitäten, die den Absatzmarkt einer Großform des organisierten Einzelhandels gestalten, werden von Einzelhandelsunternehmungen selbst entfaltet. [2] Auch Hersteller bzw. Großhandelsbetriebe agieren z. B. mittels Sprungwerbung, Verkaufsförderung etc. am Absatzmarkt des Einzelhandels Damit besteht die Gefahr, daß bei unkoordiniertem Vorgehen des Einzelhandels einerseits und dessen Vorstufen andererseits marketing-

---

1) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 128;als extrem konträre Beispiele seien hier Gutenberg aufgeführt, der vier absatzpolitische Instrumente nennt und Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, die 15 Instrumente darstellen. Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen ..., Bd. II., der Absatz, a.a.O., S. 123 ff. Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 120 ff. Eine Übersicht über die Auffassungen auch anderer Autoren gibt Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 155 f.

2) Vgl. S. 18 ff.der Arbeit

politisches Potential nicht nur vergeudet wird, sondern sogar gegeneinander arbeitet. Soll dem Absatzmarkt mit einem geschlossenen Konzept entgegengetreten werden, so ist eine Koordination der Maßnahmen und Strategien seitens der Hersteller/Großhändler und der Einzelhändler notwendig. Großformen des organisierten Einzelhandels sind infolge ihres Nachfragepotentials im Gegensatz zu kleineren Einzelhandelsbetrieben in der Lage, in dieser Kooperation die dominierende Rolle zu übernehmen. [1] Sie versuchen ihre Lieferanten dahingehend zu beeinflussen, an der Realisierung der Ziele des Handels mitzuwirken. Großformen des organisierten Einzelhandels treten ihren Lieferanten daher mit Beschaffungsstrategien entgegen, die als Teil der Marketing-Konzeptionen der Handelsunternehmungen aufzufassen sind und die den Absatzstrategien in der Regel vorgelagert sind. Grundsätzlich wird unter Beschaffung die Bereitstellung von Produktionsfaktoren nach Art, Menge und Zeit begriffen; im einzelnen gehen jedoch die Meinungen zu diesem Begriff auseinander. Banse z. B. versteht unter Beschaffung im weiteren Sinne die Gewinnung der Verfügung durch den Betrieb über Arbeitsleistungen, Güter, Rechte, Dienste, Kapital zum Zwecke der Vollbringung von Betriebsleistungen. [2] Theisen dagegen subsumiert unter diesem Ausdruck den Einkauf von Sachgütern. [3]

---

1) Dies gilt besonders gegenüber den Klein- und Mittelbetrieben der Hersteller/Großhändler, zunehmend aber auch gegenüber größeren Unternehmungen. Vgl. über die veränderte Rolle des Einzelhandels gegenüber den Vorstufen auch Nieschlag, Robert: Mögliche Entwicklungen im Einzelhandel, erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, ohne Erscheinungsort, Dezember 1970, S. 27 f.

2) Vgl. Banse, Karl: Beschaffung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., Hrsg.: Nicklisch, Heinrich, erster Band, Stuttgart 1938, Spalte 731

3) Vgl. Theisen, Paul: Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin 1970, S. 3

Wir wollen unter Beschaffung den Einkauf von Sachgütern zum Zwecke ihrer Weiterveräußerung ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung sowie die Anforderung bzw. Übernahme weiterer marketing-politischer Leistungen der Vorstufen durch einen Einzelhandelsbetrieb zwecks Gestaltung seines Absatzmarktes verstehen.

Eine Beschaffungsstrategie beinhaltet diejenigen Verhaltensrichtlinien, die der Beeinflussung vorgelagerter Wirtschaftsstufen, bezogen auf ein Marketing-Instrument, dienen, um ein Instrumentalziel eines Einzelhandelsunternehmens zu realisieren. Sie drückt aus, welche Aktivitäten der Lieferanten vom Handel gefordert werden. Eine Beschaffungsstrategie beinhaltet Entscheidungen über:

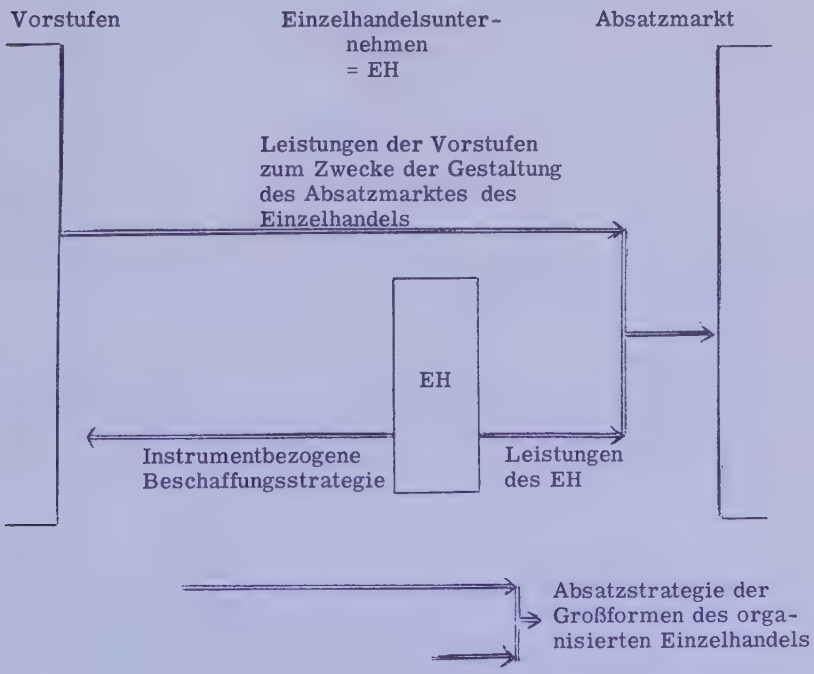
1) Wahl der Lieferanten
2) Festlegung des Inhalts und Umfanges der zu beschaffenden Marketing-Leistungen (Produkte, Serviceleistungen, Werbemaßnahmen etc.)
3) Einwirkungen auf die Lieferanten zum Zwecke der Gewährung gewünschter Leistungen

Im Rahmen einer Strategie werden dabei sämtliche Entscheidungen generell festgelegt. Im einzelnen werden folgende Marketing-Leistungen durch Großbetriebe des Einzelhandels von Warenlieferanten beschafft:

Leistungen im Rahmen der Produktpolitik (einschließlich Markenpolitik)
Leistungen im Rahmen der Preispolitik
Leistungen im Rahmen der warengebundenen Servicepolitik
Leistungen im Rahmen der Physical-Distribution-Politik
Leistungen im Rahmen der Werbepolitik
Leistungen im Rahmen der Warenpräsentationspolitik
Leistungen im Rahmen der Verkaufsförderungspolitik

Es werden somit maximal sieben instrumentbezogene Beschaffungsstrategien festgelegt, denen als Leitmaximen die Instrumentalziele des Handelsunternehmens dienen.

Die Bestimmung derjenigen Absatzstrategien, die den oben genannten Instrumenten zuzuordnen sind, setzt daher die Festlegung von Beschaffungsstrategien voraus bzw. zieht sie nach sich. Das folgende Schaubild verdeutlicht das Zusammenwirken einer Einzelhandelsunternehmung mit seinen Vorstufen zum Zwecke der Absatzmarktgestaltung.[1)]



1) Siehe auch Schaubild S. 132 der Arbeit

1. Das Angebotsinstrumentarium

Das Angebotsinstrumentarium der Großformen des organisierten Einzelhandels umfaßt die Instrumente, die die warenbezogene Leistungssubstanz des Unternehmens und die Gegenleistung am Markt fixieren und für den Kunden den objektiven Wert des Angebots bilden. [1] Folgende Instrumente sind aufzuführen:

1) Produktpolitik (einschließlich Markenpolitik)
2) Sortimentspolitik
3) Preispolitik (einschließlich Kreditpolitik)
4) Warengebundene Servicepolitik [2]

---

1) Vgl. Berger, Roland: Werbung als Marketinginstrument, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 6, München 1972, S. 496 und 498

2) Grundsätzlich ist "Konditionenpolitik" ebenfalls als Marketing-Instrument des Einzelhandels aufzufassen, aus dem eine Absatzstrategie mit den Komponenten "Zahlungsbedingungen" und "Lieferbedingungen" auszuwählen ist. Vgl. Mangold, Hans-Georg: Die Absatzpolitik der deutschen Warenhausgesellschaften, Diss. Friedrich-Alexander-Universität,Nürnberg-Erlangen 1969, S. 278 ff. Wir gehen jedoch davon aus, daß dieses Instrument im Einzelhandel nur für wenige Wirtschaftszweige, z. B. die Möbel- oder Elektrobranche, von Relevanz ist. Wir klammern es daher aus dem Marketing-Instrumentarium der Großformen des organisierten Einzelhandels aus. Ähnlich gehen Falk/Wolf vor. Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 173 ff. Kreditpolitik subsumieren wir unter das Instrument Preispolitik.

a) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Produktstrategie

Zur Produktpolitik zählen sämtliche Entscheidungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit einem Produkt getroffen werden. [1] Sie umfaßt Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung der Produktstrategien, von denen eine Alternative im Rahmen der Konzeptionsentwicklung ausgewählt wird. Eine Produktstrategie beinhaltet Verhaltens- bzw. Handlungsrichtlinien, die der optimalen Realisierung der Produktzielsetzung dienen und umfaßt im einzelnen Entscheidungen über Art, Konstruktion bzw. Gestalt (einschließlich Verpackung), Qualität und gegebenenfalls Material eines oder mehrerer neuer Erzeugnisse und/oder eines bzw. mehrerer zu modifizierender Produkte. Eine Verhaltensrichtlinie legt die Beschaffenheit eines Gutes generell fest. [2] Eine derartige Richtlinie könnte beispielsweise in Betrieben der Lebensmittelbranche folgendermaßen lauten:

Produkt I:

Entwicklung eines süßschmeckenden Schulpausenbrotes (Art) mundgerechter Größe (Gestalt), das schmeckt und nahrhaft ist.

Eine Produktstrategie setzt sich in der Regel aus einer Vielzahl von Handlungsrichtlinien zusammen, die je ein Produkt betreffen und je eine Komponente dieser Strategie repräsentieren.

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 155

2) Die konkrete endgültige Bestimmung von Art, Gestalt und Qualität eines Produktes stellt demgegenüber ein taktisches Problem dar.

Produktstrategie: (beispielhaft)

Beschaffenheit	Produkt I	Produkt II	Produkt III
Art	Schulpausen-brot	Zweites Früh-stück für Er-wachsene	....
Konstruktion bzw. Gestalt (Ver-packung)	mundgerechte Größe	handlich appetitlich	....
Qualität	schmackhaft nahrhaft	kalorienarm schmackhaft gesund	....

Produktpolitik gilt vornehmlich als Aktionsparameter von Produktionsunternehmen. Während sich die Einkaufstätigkeit von Kleinbetrieben des Einzelhandels in Kauf oder Ablehnung der durch den Hersteller und/oder Großhändler angebotenen Waren erschöpft, also keine Produktpolitik betrieben wird, treffen Großformen des organisierten Einzelhandels produktpolitische Entscheidungen. Warenhauskonzerne, Filialunternehmungen oder Handelsgruppen beschaffen heute im allgemeinen nicht nur von vorgelagerten Wirtschaftsstufen bereits fertig fabrizierte Waren, sondern arbeiten vielmehr schon im Stadium der Produktentwicklung mit den Fabrikationsunternehmen zusammen [1] und produzieren darüber hinaus auch selbständig. Handelsgroßbetriebe treiben somit in Form von Eigenproduktion oder Kooperation mit Her-

1) Vgl. Huber, Walter: Die Handelsmarken, eine international vergleichende Studie zum Problem der Markenbildung in größeren Handelsorganisationen, Winterthur 1969, S. 208

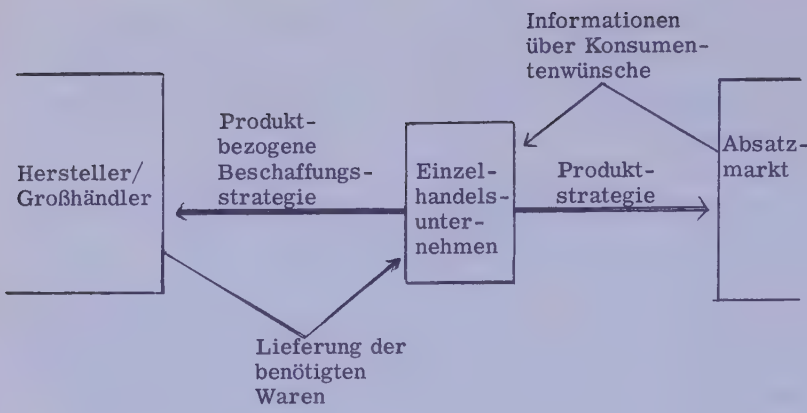
stellern Produktpolitik. Dieses Instrument wird von Großunternehmungen des Handels als Aktionsparameter zur Absatzmarktgestaltung eingesetzt und ist daher als eines seiner Marketing-Instrumente zu begreifen.

Die Durchsetzung einer Produktstrategie erfordert ein bestimmtes Verhalten des Handels gegenüber den Vorstufen:

Zunächst kann das Einzelhandelsunternehmen die produktbezogenen Wünsche der Verbraucher entgegennehmen oder eigene Vorstellungen zur Bedarfsweckung entwickeln. Diese Anregungen werden seitens des Handels in konkretere Produktvorschläge umformuliert. Durch den Einsatz einer Produkt-Beschaffungsstrategie, die richtlinienmäßige Entscheidungen hinsichtlich der Lieferantenwahl, der Produktarten, -qualitäten und -gestalten sowie der Gegenmaßnahmen [1] bei Ausbleiben der geforderten Leistungen beinhaltet, werden die Betriebe der Vorstufen veranlaßt, die Vorschläge des Handels zur Neuentwicklung oder Modifikation eines oder mehrerer Produkte zu realisieren. Geht demgegenüber die Initiative bei einer Produktvariation oder einer Neuentwicklung von den dem Einzelhandel vorgelagerten Wirtschaftsstufen aus, so werden diesbezügliche Vorschläge der Lieferanten den Einzelhandelsbetrieben zur Beurteilung vorgelegt. Der Einsatz einer Produkt-Beschaffungsstrategie ermöglicht somit den Einkauf derjenigen Waren, die eine Großform des organisierten Einzelhandels zur Gestaltung seines Marktes benötigt. Das Zusammenwirken der verschiedenen Wirtschaftsstufen bezüglich des Instruments Produktpolitik verdeutlicht folgendes Schaubild:

---

1) Als Gegenmaßnahme des Einzelhandels ist z. B. der Wechsel des Lieferanten zu sehen, der die geforderte Leistung nicht erbringt.



Produktpolitik seitens der Handelsgroßbetriebe wird häufig in Form einer Konzipierung von Markenartikeln betrieben. Dies gilt besonders für Einzelhandelsunternehmungen der Lebensmittelbranche einschließlich ihres Non-Food-Bereiches. Doch auch für Betriebe anderer Branchen bzw. Bedarfskreise gewinnt Markenware an Bedeutung. Markenartikel stellen verbrauchsreife Erzeugnisse mit den Merkmalen Markierung, gleichbleibende Gestaltung (einschließlich Packungsgestaltung), gleichbleibende oder verbesserte Qualität, Verbraucherwerbung, hoher Bekanntheitsgrad und regionale, nationale oder internationale Verbreitung, dar. [1] Je nach der für die Entwicklung des Artikels und seine Marktführung verantwortlichen Wirtschaftsstufe unterscheidet man Hersteller- und Handelsmarken. [2] Wenn-

1) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 165

2) Vgl. Küper, Artur: Handelsmarke - Markenartikel, Ergänzung oder Konkurrenz, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 10, 1968, S. 4. Eine differenzierte Untergliederung des Oberbegriffes markierte Ware stellt Huber vor. Vgl. Huber, Walter: a.a.O., S. 3

gleich Herstellermarken von Produzenten konzipiert werden, muß eine entscheidende Einflußnahme des Einzelhandels auf das Markenkonzept und die Marktführung des Artikels konstatiert werden. Besonders in der Lebensmittelbranche können heute Herstellermarken nicht ohne Berücksichtigung von Wünschen der Großformen des organisierten Einzelhandels am Markt placiert werden. [1)]

Art, Markierung, Qualität und Gestalt eines Artikels werden im Rahmen der Produktpolitik festgelegt. Hinsichtlich der Qualität wird generell versucht, eine Überlegenheit der Markenartikel gegenüber namenloser Ware zu schaffen. Die Gestalt eines Markenartikels ist im wesentlichen von seiner Art abhängig. Es gilt jedoch,Gestalt und Packung möglichst werbewirksam zu konzipieren. Auch an die Markierung wird die Forderung nach Werbewirksamkeit gestellt. "Es ist Kennzeichen eines guten und originellen Warenzeichens, daß es auch ohne direkte Werbeanstrengungen durch sich selbst die Vorstellungswelt des Verbrauchers erfolgreich anspricht; das Warenzeichen soll m. a. W. durch sich selbst werben." [2)] Die Entwicklung einer Markierung ist vor allem als schöpferischer Prozeß zu sehen, dessen Ergebnis anhand wissenschaftlicher Methoden überprüft wird. Die Anforderungen an ein Markenzeichen lassen sich im einzelnen folgendermaßen präzisieren.

1) Originalität
2) Kürze, Einfachheit, Klarheit, Geschlossenheit
3) Verständlichkeit, Aussprechbarkeit, Einprägsamkeit
4) Wohlklang, Wohlgefälligkeit

---

1) Vgl. Haedrich, Günther: "Kommunikationspolitik", Vorlesung am Fachbereich 10 der Freien Universität Berlin, Wintersemester 1973/74

2) Huber, Walter: a.a.O., S. 182

5) Produkt-, Verwendungs- und/oder Firmenbezogenheit
6) Werbliche Verwertbarkeit
7) Steigerungsfähigkeit
8) Überräumlichkeit, Überzeitlichkeit
9) Gesamtwirkung [1)]

Für ein bzw. mehrere Produkte aus dem Schuhwarensektor, die mit einer Marke versehen werden sollen, empfiehlt sich, neben Originalität und den übrigen Anforderungen besonders auf Wohlklang und Wohlgefälligkeit des Namens zu achten. Modische Artikel sollen dem Verbraucher gefallen und sind deshalb mit einem gefälligen Namen auszustatten. So erfüllen beispielsweise "Hush Puppies" oder "Young Little Beethoven" der Fa. Schuh Union AG diese Anforderung. Demgegenüber liegt bei Waren des kurzfristig anfallenden Bedarfs (z. B. Waschmittel) der Schwerpunkt auf Kürze und Originalität. Markennamen wie "Fakt", "Omo", "Dixie" unterstreichen diese These. Ausgesprochene Genußmittel werden mit wohlklingenden Namen bezeichnet (Nutella, Fürst Metternich etc.). Ausschlaggebend für die Wahl des Markennamens ist die Zielgruppe, an der das Unternehmen sich orientiert.

Häufig wird nicht lediglich ein Markenartikel, sondern eine Markenfamilie entwickelt und am Markt geführt. Das wichtigste Bindeglied aller zu einer Produktfamilie gehörenden Artikel stellt ihre gleichartige Markierung und ihre Zuordnung zu einem Bedarfskreis dar.

Neben der Beeinflussung von Produzenten/Großhändlern hinsichtlich ihrer Herstellermarken besteht für den Einzelhandel eine zweite Möglichkeit, Markenpolitik zu treiben, in der Entwicklung eigener Han-

---

1) Der aufgeführte Anforderungskatalog fußt im wesentlichen auf Huber, Walter: a.a.O., S. 183 ff.

delsmarken. Diese Art der Markenartikel erlangte erst nach 1950 in größerem Umfang Bedeutung. [1] Als Entstehungsgründe der Handelsmarken sind vor allem zu nennen:

1) Die zunehmende Bedeutung der Selbstbedienung im Handel
2) Die Konzentration und Kooperation im Handel
3) Die Wandlungen im Unternehmerbewußtsein der Händler
4) Das marketing-politische Verhalten der Markenartikelhersteller
5) Die Wandlungen des Konsumentenverhaltens [2]

Neben der Herkunft (Träger der Markenentwicklung und der Marktführung) ist die Verfügbarkeit als zweites Unterscheidungskriterium der Handelsmarke von Herstellermarken zu nennen. Während Herstellermarken allgemein in sämtlichen "einschlägigen Einzelhandelsgeschäften" zu erhalten sind, ist die Handelsmarke ausschließlich in den Verkaufsstellen des betreffenden Einzelhandelsunternehmens zu finden. Die Verbreitung einer Handelsmarke ist daher an die Ausdehnung des Filialnetzes gebunden, es sei denn, Großformen des organisierten Einzelhandels tauschen ihre Handelsmarken untereinander aus. [3]

Der Anteil der Handelsmarken am Umsatz des Einzelhandels lag 1959 bei 11 % und hat sich bis 1971 auf etwa 18 % erhöht. [4] Die

---

1) In diesem Sinne auch Hartl, Fritz: Handels- und Herstellermarken in der Lebensmittelbranche, Reihe: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: Seyffert, Rudolf, Nr. 19, Köln und Opladen 1960, S. 17

2) Vgl. dazu die Ausführungen von Huber. Huber, Walter: a.a.O., S. 40 ff.

3) Huber weist darauf hin, daß einzelne Handelsorganisationen im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit ihre Eigenmarken immer häufiger gegenseitig austauschen. Vgl. Huber, Walter: a.a.O., S. 190

4) Vgl. Batzer, Erich/Greipl, Erich/Laumer, Helmut/Mayerhöfer, Walter unter Mitarbeit von Geml, Reinhard: Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel, Struktur und Wachstum, Reihe: Absatzwirtschaft, Heft 3, Hrsg.: IFO-Institut für Wirtschaftsforschung, München-Berlin 1971, S. 23

Bedeutung der Handelsmarke in der Zukunft wird davon abhängen, inwieweit der Einzelhandel auch weiterhin an Eigenentwicklungen interessiert ist oder ob er statt dessen seine wachsenden Einflußmöglichkeiten auf Herstellermarken ausnutzt. In letzter Zeit ist eine Tendenz zumindest in den Betrieben der Lebensmittelbranche erkennbar, statt Eigenentwicklungen zu konzipieren, mit Produzenten bezüglich der Herstellermarken zu kooperieren. [1)]

b) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Sortimentsstrategie

"Unter dem Sortiment von Einzelhandelsbetrieben verstehen wir die gedankliche Zusammenfassung der für einen bestimmten Zeitpunkt getroffenen Auswahl verschiedenartiger selbständiger Sachleistungen zum Zwecke der Verwertung im Absatzmarkt, unter Einschluß der durch handelsübliche Manipulation im Betrieb neu erstandenen Sachleistungen." [2)] Unter Sortimentspolitik als einem Instrument des Marketing verstehen wir in Anlehnung an Gümbel die Gestaltung einer zeitlichen Abfolge von (zeitpunktbezogenen) Sortimenten, [3)] also

---

1) Der Verfasser bezieht sich auf ein Gespräch mit einem Vertreter der GVG.

2) Gümbel, Rudolf: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Reihe: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg.: Gutenberg, Erich/Hax, Karl/Schäfer, Erich/Hasenack, Wilhelm, Bd. 21, Köln und Opladen 1963, S. 59. Die Manipulationsfunktion, die sich meist in Tätigkeiten wie Wiegen, Abmessen, Abpacken, Teilen, Zusammenfügen etc. ausprägt, verliert für Einzelhandelsbetriebe an Bedeutung, da sie zunehmend vom Hersteller übernommen wird. Dies gilt besonders für lose Ware wie Waschmittel, Zucker, Reis, Kartoffeln etc., die ursprünglich homogene Güter darstellten, nun jedoch vor allem durch Markenbildung heterogenisiert sind.

3) Vgl. Gümbel, Rudolf: a.a.O., S. 59

das Treffen von Entscheidungen, die die Auswahl und Kombination von durch Großhändler und Hersteller offerierten bzw. vom Einzelhandel angeforderten Produkten zu einem Sortiment für einen bestimmten Zeitraum zum Inhalt haben. An dieser Stelle soll nicht unerwähnt bleiben, daß gerade Großbetriebe des Einzelhandels häufig auch Dienstleistungen im Sinne einer selbständigen Leistung anbieten. [1] Zu denken ist dabei an Versicherungen, Restaurants, Reiseveranstaltungen etc., die z. B. Warenhäuser in ihr Sortiment aufgenommen haben. Da es sich hierbei jedoch nicht um einzelhandelstypische Leistungen handelt, wollen wir davon ausgehen, daß ausschließlich Sachleistungen den Gegenstand eines Einzelhandels-Sortiments bilden. War Inhalt der Produktpolitik die Festlegung einer Strategie bezüglich Art, Qualität und Konstruktion bzw. Gestalt einzelner Produkte, geht es im Rahmen der Sortimentspolitik um die Zusammenstellung mehrerer Erzeugnisse zu einem Sortiment.

Die Sortimentsbestimmung beinhaltet exakte Festlegungen, welche Produkte [2] zu welchen Zeitpunkten für die jeweilige Periode der Unternehmung für ihre Zwecke zur Verfügung zu stehen haben. Sie ist Inhalt taktischer Maßnahmen. Im Rahmen der Entwicklung einer Sortimentsstrategie geht es demgegenüber um die Erarbeitung entsprechender Handlungsrichtlinien zur Realisierung der Instrumentalziel-

---

1) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 90

2) Ware ist als Begriff für die Summe sämtlicher, dem Unternehmen zum Verkauf zur Verfügung stehenden, Produkte aufzufassen. Sortiment steht demgegenüber als Ausdruck für die Summe der verschiedenartigen Artikel bzw. Sorten. Wird ein Artikel, z. B. Pullover, Schuhe, Käse etc., weiter nach Größe, Menge (bei abgepackten Produkten), Farbe, Muster, Form etc. unterteilt, so gelangen wir zum Begriff Sorte. Eine Sorte ist somit die kleinste Sortimentseinheit. Mehrere Artikel eines "einheitlichen Charakters" bilden eine Warengruppe, mehrere Warengruppen schließlich das Sortiment. Vgl. dazu auch Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 82 ff.

setzung (in diesem Fall der Sortimentsziele [1]).

Den wichtigsten Bestimmungsfaktor der Sortimentspolitik stellt die entsprechende Instrumentalzielsetzung dar. Weitere Faktoren bilden die generelle Sortimentslinie der Marketing-Sachzielsetzung, [2] das Marketing-Prinzip, die Betriebsgröße sowie die Kapitalausstattung des Unternehmens. [3]

Sortimentspolitik ist als einer der Aktionsparameter aufzufassen, den Großformen des organisierten Einzelhandels ohne Zusammenarbeit mit vorgelagerten Wirtschaftsstufen zum Einsatz bringen. Sortimentsstrategien des Handels setzen sich aus Richtlinien-Entscheidungen bezüglich des Sortimentsinhalts, der Sortimentsstruktur und der Sortimentsdimensionen zusammen. [4] Die drei Komponenten dieser Strategie verhalten sich interdependent. So beeinflußt die Festlegung des Sortimentsinhalts die Sortimentsdimensionen. Werden z. B. von einer Einzelhandlung Produkte angeboten, die nur einer Warengruppe zuzurechnen sind, so ergibt sich aus dieser inhaltlichen Bestimmung des Sortiments ein schmales und - um den Kunden Auswahlmöglichkeiten zu schaffen - ein tiefes Warenangebot. Der Sortimentsinhalt kann darüber hinaus auch eine strukturelle Zusammensetzung

---

1) Bidlingmaier weist auf die Orientierung der Sortimentspolitik an den Zielen hin. Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, Reihe: Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 229

2) Siehe S. 38 f. der Arbeit

3) Vgl. dazu auch Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 173 ff.

4) Das Battelle-Institut e. V. begreift die Sortimentsgestaltung unter Marketing-Aspekten als die Bestimmung des zwecks Verkauf bereitzuhaltenden Sortiments nach Inhalt und Dimension. Vgl. Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt Einleitung, S. 71

des Sortiments bedingen. So werden z. B. innerhalb der Warengruppe "Herrenschuhe" weniger Markenartikel angeboten als in einer Warengruppe "Waschmittel/Seifen".

aa) Der Inhalt des Sortiments

Die Bestimmung des Sortimentsinhalts unter strategischem Aspekt umfaßt die Festlegung der zu führenden Warengruppen [1] und wichtigsten Artikel [2] innerhalb einer Gruppe. Entscheidungen hinsichtlich des Sortimentsinhalts werden vor allem auf der Basis der im Rahmen der Marketing-Sachzielsetzung fixierten Sortimentslinie getroffen.

Die Sortimentslinie "Herren-, Damen-, Kinderschuhe" z. B. ist bereits in drei Warengruppen differenziert. [3] In dieser Branche können die wichtigsten Artikel anhand der Kriterien Farbgebung, Material, Konstruktionsmerkmale bzw. Gestalt - also dreidimensional - bestimmt werden [4] (siehe Beispiel 1). Darüber hinaus muß eine Kombination möglicher Differenzierungen innerhalb eines Kriteriums gesehen werden (siehe Beispiel 2). Hier sei der Übersicht wegen Beispiel 1 nur zweidimensional dargestellt. Die dritte Dimension bildet "Farbgebung".

---

1) Mit Mangold sei unter Warengruppe die Summe solcher Artikel verstanden, die gleichartige Merkmale aufweisen oder untereinander eng verwandt sind. Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 83

2) Die wichtigsten Artikel stellen eine Differenzierung innerhalb einer Warengruppe dar und bilden diejenigen Produkte, die für die Gruppenbestimmung konstitutiv sind; z. B. Warengruppe: Milchprodukte; wichtigste Artikel: Milch, Käse, Joghurt etc.

3) Vgl. S. 39 der Arbeit

4) Für anderen Branchen bzw. Bedarfskreisen zuzurechnende Artikel sind andere Kriterien zu entwickeln.

Beispiel 1: Differenzierung innerhalb der Warengruppe Herrenschuhe

Material \ Konstruktion (Gestalt)	Slipper	Schnürschuh	Stiefel	Sandale
Leder	1 Lederslipper	2 Lederschnürschuh	3 Lederstiefel	4 Ledersandale
Kunststoff	5 Kunststoffslipper	---	---	---
Textilstoff	---	6 Textilschuhe	---	---
Gummi	---	---	7 Gummistiefel	---

Im vorliegenden Beispiel sind anhand der Kriterien Konstruktion und Material sieben Artikel der Warengruppe Herrenschuhe als Beispiel für die Bestimmung eines Sortimentsinhalts aufgeführt. Weitere Differenzierungen innerhalb einer Dimension sind sinnvoll:

Beispiel 2:

Differenzierungsmöglichkeiten innerhalb des Materials "Leder": Rind-, Chevreaux-, Wildleder etc.

... innerhalb der Konstruktion Slipper:
Formen, Kappen, Schnallen, Absatzhöhen, etc.

Ein Artikel kann folgendermaßen bestimmt sein: Lederslipper, schlanke Form, Querkappe, Schnalle, normaler Absatz, schwarz.

Die oben beschriebene herkunftsgerichtete Unterteilung einer Sortimentslinie deckt sich nicht immer mit den Überlegungen eines Kon-

sumenten beim Warenkauf. Dieser geht häufig vom Verwendungszweck eines Erzeugnisses aus und berücksichtigt erst dann dessen Konstruktion oder Gestalt, Material und Farbe. Einzelhandelsunternehmen differenzieren daher eine Sortimentslinie auch bedarfsorientiert: z. B. Warengruppe Herrenschuhe: Abendschuhe, Wanderschuhe, sportliche Schuhe etc.

bb) Die Struktur des Sortiments

Eine zweite Kategorie von Entscheidungen betrifft die Bestimmung der Sortimentsstruktur. Diese wird von folgenden Elementen gebildet:

1) Herstellermarken
2) Handelsmarken
3) Namenlose Ware

Im Rahmen der Entwicklung einer Sortimentsstrategie gilt es, hinsichtlich der Sortimentsstruktur Richtlinien festzulegen, die den Anteil eines jeweiligen Elements am Gesamtangebot festlegen.

Der Anteil der Herstellermarken am Einzelhandelsumsatz betrug 1956 34 % und erreichte bereits 1967 43 %. [1] Die Markierung von Erzeugnissen ist jedoch besonders in der Lebensmittelbranche bzw. im Bedarfskreis der Waren des kurzfristig anfallenden Bedarfs weiter vorangeschritten als in anderen Wirtschaftszweigen, z. B. als in der Schuhwarenbranche. [2] Es ist daher davon auszugehen, daß der

---

1) Vgl. Poth, Ludwig G.: Handelsmarketing durch Handelsmarkenpolitik, Wiesbaden 1973, S. 16

2) Die unter der Bezeichnung "Hush-Puppies" angebotenen Schuhwaren stellen beispielsweise einen Markenartikel dieser Branche dar.

Umsatzanteil der Herstellermarken in der erstgenannten Branche bedeutend höher liegt. Durch Herstellermarken werden die für die Nachfrager homogen erscheinenden Waren, wie z. B. Butter oder Brot, von gleichartigen Konkurrenzerzeugnissen abgehoben, und zwar durch Packung, Markierung, Verbraucherwerbung etc. Dies bedeutet eine Differenzierung der Produkte für den Verbraucher, den Hersteller und den Einzelhandel. Letzterer ist an der Aufnahme von Herstellermarken in seine Sortimente interessiert. Der Verbraucher kennt diese Produkte infolge der meist intensiv betriebenen Werbung und schätzt die hohe und gleichbleibende Qualität dieser Waren. Darüber hinaus können Einzelhandels-Großbetriebe auf die Konzeption und Marktführung des Artikels Einfluß nehmen, ohne beispielsweise ein umfassendes finanzielles Risiko zu übernehmen.

Die hohe Zahl der verschiedenen Herstellermarken hat allgemein eine Erweiterung der Einzelhandelssortimente zur Folge. [1] Wird beispielsweise der Einsortenartikel Butter von verschiedenen Produzenten markiert, so entstehen mehrere Sorten desselben Produktes, die der Einzelhandel sämtlich im Sortiment führen muß, wenn nicht eine Marke einen entscheidenden Vorsprung an Beliebtheit oder Bekanntheit bei den Konsumenten besitzt. Darüber hinaus werden häufig parallel zu einer Markenware Zweit- bzw. Billigmarken im Sortiment geführt, die unter einem anderen Zeichen, anderer Gestalt und Qualität konzipiert werden, um neue Verbrauchergruppen als Kunden zu gewinnen.

---

1) Vgl. dazu Mellerowicz, Konrad: Der Markenartikel als Vertriebsform und als Mittel zur Steigerung der Produktivität im Vertriebe, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen, Berlin, in Verbindung mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V., Wiesbaden, Hrsg.: Mellerowicz, Konrad, Bd. 1, Freiburg i. Br. 1959, S. 112 f.

Der Ausdehnung von Einzelhandelssortimenten kann in beschränktem Maß durch die Entwicklung von Handelsmarken entgegengewirkt werden. [1] Dieser Effekt stellt sich jedoch nur dann ein, wenn mehrere Herstellermarken und/oder anonyme Produkte gleicher oder ähnlicher Art durch eine Handelsmarke ersetzt werden. Zu einer unwirtschaftlichen Sortimentsausdehnung kann es demgegenüber kommen, wenn parallel zu den Marken der Produzenten Eigenmarken gleicher Art im Sortiment geführt werden. [2] Der Sortimentsumfang bleibt hingegen unverändert, wenn eine Handelsmarke aufgenommen und gleichzeitig eine Herstellermarke oder ein namenloses Produkt eliminiert wird.

Ein besonderes Problem in diesem Zusammenhang stellt die Bestimmung des Verhältnisses von Hersteller- zu Handelsmarken dar. Als "ideale" Struktur eines Lebensmittel-Einzelhandelssortiments gilt ein Verhältnis von 30 % Eigenmarken und 50 % Herstellermarken. [3]

Namenlose Ware umfaßt den Teil des Sortiments, dessen Produkte den Kriterien des Markenartikels nicht gerecht werden. Anonyme Ware stellt in den Branchen des Bekleidungssektors einen großen Sortimentsteil, im Gegensatz zu z. B. der Lebensmittelbranche, wo der Anteil anonymer Ware am Gesamtsortiment nur ca. 20 % beträgt. Dennoch wird auch in den Modebranchen der Anteil namenloser Ware am Gesamtsortiment zugunsten der Markenartikel sinken.

---

1) Vgl. Huber, Walter: a.a.O., S. 137, S. 113 f. und S. 100

2) Vgl. Huber, Walter: a.a.O., S. 137

3) Vgl. Huber, Walter: a.a.O., S. 138

Dies gilt besonders für diejenigen Großbetriebe, die Eigenmarken konzipieren [1] und diese neben Herstellermarken anbieten.

cc) Die Dimensionen des Sortiments

Sortimentsbreite und Sortimentstiefe werden als Sortimentsdimensionen bezeichnet. Ihre Festlegung erfolgt im Rahmen der Strategiebestimmung.

1) Dies gilt z. B. für die Fa. C. u. A. Brenninkmeyer.

"Die Breite des Sortiments wird von der Zahl der geführten Warengruppen bestimmt." [1] Mit steigender Warengruppenzahl steigt die Sortimentsbreite. Verwandtschaft und Gleichartigkeit als Kriterien für die Zugehörigkeit eines Produktes zu einer Warengruppe sind eng auszulegen, so daß auch bei einem nur in einer Branche anbietenden Unternehmen, etwa einer Schuhwareneinzelhandelsunternehmung, durchaus mehrere Warengruppen bezeichnet werden können. Großformen des organisierten Einzelhandels bieten allgemein breite Sortimente an, während kleine Fachgeschäfte häufig schmale Sortimente präsentieren, teilweise nur eine Warengruppe.

Im Gegensatz zur Sortimentsbreite kennzeichnet die Sortimentstiefe die Vielzahl einzelner unterschiedlicher Artikel und Sorten in einer Warengruppe. [2] Im Rahmen einer empirischen Studie [3] wurde ermittelt, daß breite/flache einerseits und tiefe/schmale Sortimente andererseits in etwa gleichem Maße Konsumenten anziehen, von mittleren verwaschenen Sortimenten jedoch eine geringere akquisitorische Wirkung ausgeht. [4]

---

1) Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 85

2) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 86

3) Vgl. Alderson, Wroe/Sessions, Robert E.: Basic Research Report on Consumer Behavior, Report on a Study of Shopping Behavior and Methods for its Investigation, in: Quantitativ Techniques in Marketing, Analysis Texts and Readings, Hrsg.: Frank, Ronald E./Kuehn, Alfred A./Massy, William F. Reihe: Irwin Series in Quantitative Analysis for Business, Hrsg.: Fetter, Robert E., Homewood 1962, S. 129 ff.

4) Vgl. Sabel, Hermann: Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht, Grundlagen und Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1971, S. 172

"Die Abnehmer verlangen in der Regel, die Güter ihres Bedarfs aus einem reichhaltigen Sortiment auswählen zu können." [1] Besonders unter dem Prinzip der Einkaufserleichterung arbeitende Großbetriebe des Einzelhandels (z. B. Warenhauskonzerne) sind bemüht, bei Präsentation eines breiten Sortiments auch die Pflege der Sortimentstiefe nicht zu vernachlässigen, [2] da hiervon ein besonders hoher Attraktivitätsgrad erwartet werden kann. [3] Tiefe/schmale und breite/flache Sortimente stellen daher keine sich gegenseitig ausschließenden Alternativen dar. Vielmehr gilt gerade die Erweiterung der Sortimentsdimensionen, solange Doppelgleisigkeit im Warenangebot vermieden wird, als entscheidender Wachstumsfaktor moderner Unternehmen.

Das Gesamtsortiment einer Großform des organisierten Einzelhandels ist auf einzelne Verkaufsstellen verteilt. Ein hoher Grad der Sortimentsstandardisierung liegt vor, wenn Abweichungen zwischen einzelnen Regionen oder Filialen der Unternehmung nur in geringem Maß gegeben sind. Z. B. in der Lebensmittelbranche bzw. im Bedarfskreis "kurzfristig anfallender Bedarf" ist die Standardisierung häufig so weit vorangeschritten, daß die Warensortimente der einzelnen Filialen völlige Identität aufweisen [4], wodurch ein hohes Maß an Rationalisierung erzielt wird. In anderen Branchen oder Bedarfskreisen, besonders denen des Bekleidungs-

---

1) Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S.176 Merten weist darauf hin, daß z. B. in manchen Verkaufsstellen Tiefkühlkost, die in nicht ausreichender Sortenzahl präsentiert wird, den Konsumenten nicht überzeugt. Vgl. Merten, Hans-Lothar: Der Markt, der nicht auftaut, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, August 1971, S. 23

2) Vgl. dazu sinngemäß Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 86

3) Vgl. Sabel, Hermann: a.a.O., S. 172

4) Der Verfasser bezieht sich auf ein Gespräch mit einem Vertreter der GVG.

sektors, setzt sich demgegenüber das Warenangebot einer Filiale aus dem Standardsortiment und einem filial- oder regionalspezifischen Zusatzsortiment zusammen, [1] mit dem den besonderen Gegebenheiten des Marktes einer einzelnen Verkaufsstelle bzw. Region entsprochen wird. Gerade von dieser Differenzierung erwartet man im modeabhängigen Einzelhandel eine Erhöhung der Verkaufschancen und damit des Geschäftserfolges. [2] Strategische Überlegungen richten sich jedoch in der Regel auf das für alle oder doch den überwiegenden Teil der Filialen relevante Kernsortiment, während zusätzliche Vertiefungen in einer Warengruppe oder die Verbreiterung des Sortiments von der Filialleitung vorgenommen werden. Gleichwohl wird der Rahmen dieser Zusatzbestellungen bei der Festlegung der Sortimentsstrategie gesteckt.

c) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Preisstrategie

Eine Preisstrategie gibt Methoden und Grundsätze für das preisbezogene Verhalten beim Warenabsatz vor. [3] Preispolitik wird in dieser Arbeit als ein Instrument der Marketing-Politik der Großformen des

---

1) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 93 f.

2) Fachleute der Schuhbranche begründen den Umsatzrückgang bzw. die Umsatzstagnation dieses Wirtschaftszweiges unter anderem mit mangelhafter filial- oder regionalspezifischer Differenzierung der Sortimente in den Betrieben.
Vgl. ohne Verfassername: Szenerie des Berliner Schuhhandels, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 75./115. Jg. Heft Nr. 51/52 Frankfurt/M., den 22./29.12.1972, S. 32 und
vgl. ohne Verfassername: Nach den Dispositionen: Große Anstrengungen mit Zwischenkollektionen und neuen Verkaufskonzepten, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jg., Heft Nr. 25, Frankfurt/M., den 22.6.1973, S. 6

3) Vgl. Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt Einleitung, S. 73

organisierten Einzelhandels begriffen, das die Summe sämtlicher möglichen Entscheidungen zur Bestimmung von Preisstrategien zwecks Realisierung der preispolitischen Ziele [1] beinhaltet. Preispolitik wird allgemein als eines der wichtigsten Marketing-Instrumente bezeichnet. [2] Dessen ungeachtet ist davon auszugehen, daß die Aktivitäten der Handelsbetriebe sich zunehmend auch auf andere Instrumente verteilen. [3] Insgesamt jedoch soll die bedeutende Stellung der Preispolitik im Marketing-Instrumentarium nicht bestritten werden.

Großformen des organisierten Einzelhandels sind infolge der Höhe ihres Nachfragepotentials in der Lage, das preispolitische Verhalten der ihnen vorgelagerten Wirtschaftsstufen hinsichtlich des Abgabepreises an den Handel und der Preisempfehlungen für den Endverbrauchermarkt zu beeinflussen. Der Einzelhandel bemüht sich, seinen wichtigsten Kostenfaktor, das pretiale Äquivalent für den Wareneinkauf, durch einen niedrigen Einstandspreis zu senken, mit der Intention, sich gegenüber der Konkurrenz Vorteile zu verschaffen bzw. mit dieser gleich zu ziehen. Die Gewinne werden dann durch das Erzielen höherer Handelsspannen oder die Ausdehnung der Umsätze mittels Preissenkung verbessert. Zum zweiten beeinflussen Einzelhandels-Großbetriebe die Preispolitik der Produzenten, vor allem die der Markenartikelhersteller, die auf den Letztverbrauchermarkt gerichtet ist. Die Industrie spricht häufig Preisempfehlungen aus, die auf die Warenpackungen gedruckt und zudem mit Hilfe der Massen-

---

1) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 179 und Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 279

2) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 231

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 281 und Schumpeter, Joseph A.: Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie, 2. Aufl., Bern 1950, S. 139 f.

medien publiziert werden. Der Einzelhandel ist insofern an diese Richtpreise gebunden, als er sie in der Regel nicht überschreiten kann. Großbetriebe des Einzelhandels veranlassen daher die Unternehmen der ihnen vorgelagerten Wirtschaftsstufen, Preisempfehlungen zu unterlassen oder hohe Richtpreise anzugeben, die von der Einzelhandelsseite ohne wesentliche Beeinträchtigung ihrer Gewinne unterschritten werden können. Preisempfehlungen erfreuen sich bei den Verbrauchern einer gewissen Beliebtheit. Dies geht als Ergebnis einer Umfrage eines demoskopischen Instituts hinsichtlich der unverbindlichen Empfehlung von Endverbraucherpreisen für Markenartikel hervor. Es entschieden sich klare Mehrheiten in allen sozialen Schichten für die Beibehaltung der Preisempfehlung. [1)]

Entscheidungen, die das preisbezogene Verhalten eines Handelsbetriebes gegenüber seinen Partnern auf dem Beschaffungsmarkt sowie deren Preispolitik am Endverbrauchermarkt zum Inhalt haben, bilden eine preisbezogene Beschaffungsstrategie.

Die Festlegung von absatzmarktgerichteten Preisstrategien des Einzelhandels setzt somit ein bestimmtes, von der Handelsseite initiiertes, preispolitisches Handeln der Unternehmungen der Vorstufen voraus, bzw. zieht es nach sich. Eine Preisstrategie von Großbetrieben des Einzelhandels setzt sich aus Entscheidungen über folgende Komponenten zusammen:

1) Preisniveau
2) Konkurrenzbezogenes Preisverhalten

---

1) Vgl. ohne Verfassername: Preisempfehlungen doch beliebt, in: Der Schuhkurier - das Wirtschaftsmagazin der Schuhbranche, 28. Jahrgang, Heft Nr. 10, Düsseldorf, den 9. 3. 1973, S. 4

3) Kompensationskalkulation
4) glatte / gebrochene Preise
5) Preisdifferenzierung
6) gezielte Preisreduzierung
7) Rabatte
8) Kredite

Preisstrategien von Handelsbetrieben beinhalten Entscheidungen über das Preisniveau des Warenangebots, [1] das die durchschnittliche Geldforderung für die Artikel eines Sortiments oder einer Warengruppe ausdrückt. Das Marketingprinzip "Exklusivität" ermöglicht dabei eine hohe Preisstellung, während bei Anwendung des Prinzips "Preiswürdigkeit" eine niedrigere Preislage festgelegt wird.

Preispolitik wird nicht nur in Hinblick auf erwartete Wirkungen beim Konsumenten, sondern auch unter Berücksichtigung möglicher Reaktionen der Konkurrenten (konkurrenzbezogenes Preisverhalten) betrieben. Großbetriebe des Einzelhandels befinden sich mit ihren wichtigen Konkurrenten auf einem durch eine oligopolistische Angebotsstruktur bei polypolistischer Nachfrage [2] gekennzeichneten Absatzmarkt, auf dem langfristige Preiskämpfe in Form von gegenseitigen Preisunterbietungen die Gefahr eines ruinösen Wettbewerbes in sich bergen. [3] Großformen des organisierten Einzelhandels wählen daher selten eine Preisstrategie, deren eine Komponente die Verdrängung von Konkurrenten mittels Preiskampf zur Aufgabe hat. Es gilt hier vielmehr die Tendenz, den Gegner am Absatzmarkt nicht herauszufordern. Eine aggressive Preispolitik wird demgegenüber von Diskount-Häusern praktiziert, die eine Niedrigpreispolitik bei permanen-

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 279
2) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 180
3) Vgl. dazu Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 168

ter Unterbietung der übrigen Anbieter betreiben. Dieses preispolitische Verhalten wird jedoch häufig nach einer gewissen Zeit aufgegeben, da die anfängliche Dynamik der Diskounter einer Tendenz zur Absicherung des Erreichten Platz macht und der Prozeß des Trading Up einsetzt. [1] Kurzfristige Preiskämpfe im Rahmen eines Sonderverkaufes eines oder weniger Artikel sind dagegen häufig vorzufinden. Diese führen auf lange Sicht weniger zu einer Verbrauchssteigerung bezüglich der betroffenen Artikel, sondern tragen zur Gestaltung der Marktanteile bei. [2]

Eine weitere Komponente, die einen Teil des preisstrategischen Verhaltens von Einzelhandelsbetrieben darstellt, bilden Entscheidungen über die Handhabung der Kompensationskalkulation. Unter diesem Begriff wird ein Kalkulationsprinzip verstanden, bei dessen Anwendung Ertragseinbußen bei unternormal kalkulierten Artikeln durch übernormale Aufschläge bei anderen Produkten ausgeglichen werden. [3] Großformen des organisierten Einzelhandels besitzen bei dem für sie typischen breiten und tiefen Warenangebot besonders große Spielräume für den Einsatz der Kompensationskalkulation; sie können sich also preisaktiv verhalten. [4] In der Praxis zeigen sich jedoch die Grenzen

---

1) Vgl. Batzer, Erich und Mitautoren: a.a.O., S. 17

2) Vgl. Sieberts, Hermann: Strategie und Taktik der Verkaufsförderung, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, März 1970, S. 47

3) Vgl. ohne Verfassername: ABC für den Schuhkaufmann, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, Heft Nr. 11, Frankfurt/M., den 15. März 1974, S. 144, 77./117. Jg.
Alle Artikel, deren Kalkulation die Vermittlungskosten nicht deckt, werden als Lossleader bezeichnet. Zum Ausgleich der Verluste führt der Einzelhändler sog. Profitleader. Vgl. Huber, Walter: a.a.O., S. 138

4) Dazu im Gegensatz steht eine passive Preispolitik, bei der mit branchenüblichen Aufschlägen gearbeitet wird. Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 243

der Mischkalkulation: bei extremer Anwendung dieses Prinzips besteht die Gefahr, daß der Verbraucher nur noch die unterkalkulierten und daher besonders günstigen Angebote nachfragt, während die Waren, auf die zum Ausgleich hohe Handelsspannen aufgeschlagen sind, nicht abgesetzt werden. Es ist daher eine Entscheidung bezüglich des Umfanges, in dem Kompensationskalkulation (im Gegensatz zum Prinzip der branchenüblichen Aufschläge) betrieben wird, zu treffen.

Strategische Preispolitik beinhaltet Entscheidungen über gebrochene oder glatte Preisstellungen. Bei Waren des täglich anfallenden Bedarfs (Lebensmittel) werden psychologisch bedingte Preisbarrieren des Konsumenten häufig dadurch unterschritten, daß eine Preisstellung knapp unter vollen Markbeträgen gewählt wird. [1] Gebrochene Preise werden zudem im Einzelhandel meist durch unterschiedliche Zifferngrößen präsentiert. "Der Käufer wird dabei psychologisch wirkungsvoll durch jene im Einzelhandel üblichen Preisschilder unterstützt, die die Markbeträge in großen Ziffern ausweisen, dagegen die Groschen- und Pfennigbeträge in ganz kleinen Ziffern nennen." [2] Auch bei höherwertigen Waren werden häufig Preisstellungen knapp unter glatten Summen gewählt.

---

1) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 152 und Rachman, David J.: Retail Strategy and Structure - a Management Approach, Englewood Cliffs, New Jersey 1969, S. 241 f.
Nach Erfahrungen des Verfassers assoziiert der Kunde eine Preisstellung von beispielsweise DM 9,90 mit der von DM 9,--, legt seiner Kaufentscheidung den geringeren Preis zugrunde und zahlt dann jedoch die geforderte höhere Summe.

2) Theisen, Paul: Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, Schriftenreihe zur Handelsforschung, Hrsg.: Seyffert, Rudolf, Nr. 14, Köln und Opladen 1960, S. 103

"Das Instrument der Preisdifferenzierung ist durch unterschiedliche Preisforderung für Handelswaren gleicher Art und Qualität gekennzeichnet." [1] Räumliche Preisdifferenzierung, als unterschiedliche pretiale Forderung in den verschiedenen Filialen eines Handelsunternehmens zu einem Zeitpunkt begriffen, kann nur bei nicht ausreichender Markttransparenz seitens der Verbraucher als erfolgversprechend bewertet werden. [2] Der zeitlichen Preisdifferenzierung bedienen sich Einzelhandelsbetriebe allgemein zur Gestaltung der Saisonschlußverkäufe. Entscheidungen hinsichtlich der Verhaltensrichtlinien bei Anwendung von Preisdifferenzierungen stellen, soweit sie generellen Charakters sind und für den langzeitigen Raum gelten, strategische Entscheidungen dar.

Eine weitere Komponente preisstrategischen Verhaltens ist die gezielte Preisreduzierung, die mit der Intention eingesetzt wird, daß der Verbraucher von einem Preis für eine Ware auf das Preisniveau des gesamten Sortiments schließt. [3] Ein ungewöhnlich niedriger Preis für einen Artikel, dessen Preisstellung allgemein bekannt ist, z. B. Butter, soll in dem Konsumenten den Eindruck eines tiefen Preisniveaus des gesamten Sortiments erwecken. Dennoch liegt keine direkte Verbrauchertäuschung und -schädigung vor. Dies ist nur der Fall, wenn 1. das Gesamtsortiment tatsächlich nicht preisgünstig ist, 2. der Kunde keine Möglichkeit hat, die mangelnde Preis-

---

1) Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 182, Hervorh. d. d. Verf.

2) Mangold weist auf die häufig unterschiedlichen Preisstellungen der Filialen hin, die sich individuell auf lokale Wettbewerbsverhältnisse einstellen. Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 195

3) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 151 und Timm, Walter: Orientierungsgrößen der einkaufenden Hausfrau, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Heft 2, 1962, S. 55

würdigkeit zu erkennen oder 3. der Kunde neben sog. Lockvogelangeboten auch andere Waren in dem jeweiligen Unternehmen kauft. [1]

Rabattpolitik seitens der Großformen des organisierten Einzelhandels erfolgt allgemein auf der Basis einer Ausgabe von Rabattmarken, die der Bildung von Stammkundschaft dient. Dieses Verhalten wird oft von Unternehmen der Lebensmittelbranche praktiziert. Preisvariabilität gegenüber besonders treuen Kunden, etwa langjährigen Stammkunden, oder bei beschädigten Waren, ist demgegenüber seltener bei Großbetrieben, häufiger bei Kleinunternehmen anzutreffen.

Der marketing-politische Effekt der absatzmarktgerichteten Kreditgewährung besteht vor allem darin, daß viele Konsumenten erst durch Finanzierung die Möglichkeit erhalten, hochwertige Waren des aperiodischen Bedarfs, wie z. B. Einrichtungsgegenstände, zu erwerben. [2] Grundsätzlich kann im Rahmen der Kreditgewährung das Einzelhandelsunternehmen dem Kunden ein Zahlungsziel einräumen. [3] Häufiger operiert jedoch der Einzelhandel mit Teilzahlungskrediten.

d) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer warengebundenen Servicestrategie

Service- bzw. Kundendienstpolitik wird heute wegen ihrer zunehmenden Bedeutung als eigenständiges marketing-politisches Instrument

---

1) Vgl. Albach, Horst: Sortimentspreisbildung und unlauterer Wettbewerb, in: Rationeller Handel, März 1970, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, S. 44

2) Vgl. Batzer, Erich/Laumer, Helmut: Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963, S. 141

3) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 186

anerkannt. [1] Grundsätzlich wird Service nicht als Hauptleistung, wie z. B. das Warenangebot, sondern als Nebenleistung angesehen, die zusätzlich erbracht wird. [2] "Unter Kundendienst (Service, d. Verf.) im weiteren Sinne sind zu verstehen alle Zusatzleistungen, die im jeweils branchenüblichen Rahmen den Empfängern der Hauptleistung auf freiwilliger Basis angeboten werden." [3] Service ist grundsätzlich zu differenzieren in warenungebundenen und -gebundenen Kundendienst. [4] Wir wenden uns zunächst der warengebundenen Servicepolitik zu und begreifen sie als ein dem Angebotsinstrumentarium zuzurechnendes Marketing-Instrument, da durch seinen Einsatz die warenbezogene Leistungssubstanz des Einzelhandelsunternehmens erweitert wird. Eine der Zielerfüllung optimal dienende Alternative ist aus diesem Instrument als warengebundene Servicestrategie auszuwählen.

Kundendienst im Zusammenhang mit der Ware spielt besonders bei problemvollen Erzeugnissen eine wesentliche Rolle. Bei Gütern des kurzfristigen Bedarfs und bei problemlosen Produkten sind demgegenüber warengebundene Serviceleistungen allgemein in weit geringerem

---

1) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 183

2) Vgl. Seyffert, Rudolf: Sortimentspolitik, in: Sortiment am Kreuzweg? Bd. 24, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Düsseldorf, Wien 1962, S. 29, Krooss, Reinhart: Der technische Kundendienst als Instrument der Absatzpolitik, Schriftenreihe: "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK Nürnberg, Bd. 21, Nürnberg 1966, S. 12, Theisen, Paul: Kundendienstpolitik, in: Mitteilungsblatt des Handelsinstituts an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Heft 25, April 1964, S. 1 und Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 240

3) Löbel, Volkmar: Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung - Formen und Möglichkeiten, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK Nürnberg, Bd. 22, Nürnberg 1966, S. 33. Zum Terminus "freiwilliger Basis" vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 240 f.

4) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 252

Umfang erforderlich, da der Kunde die Erzeugnisse meist ohne Beratung kaufen kann und mit ihrem Ver- oder Gebrauch und gegebenenfalls ihrer Pflege vertraut ist. [1]

Zur Bestimmung einer warengebundenen Servicestrategie sind im einzelnen Entscheidungen bezüglich folgender wichtiger Kundendienstarten zu treffen, die als Komponenten in die entsprechende Absatzstrategie eingehen:

1) Technischer Service
2) Garantieleistungen
3) Beratung
4) Umtausch/Rücknahme
5) Hauslieferung
6) Sonderverpackung
7) Annahme telefonischer Bestellungen [2]

Der technische Service dient der Schaffung und Erhaltung der Gebrauchsfähigkeit eines Produktes [3] durch beispielsweise Installation, Ersatzteildienst, Reparatur, Wartung, Zubereitung und Änderung. Großformen des organisierten Einzelhandels verfügen oft über eigene Einrichtungen zur Ausübung dieser Kundendienstart. Häufig vermitteln sie jedoch auch die entsprechenden Leistungen der Vorstufen. In diesem Fall wird durch den Einzelhandels-Großbetrieb eine servicebezogene Beschaffungsstrategie festgelegt, durch die Hersteller und Großhändler veranlaßt werden, technischen Service entsprechend den Wünschen und damit den Zielsetzungen des Einzelhandelsbetriebes zu leisten. Diese Wünsche begründen sich auf der Notwendigkeit einer Absatzmarktgestaltung durch den Einzelhandel.

---

1) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 254. Zur Charakterisierung von problemlosen und problemvollen Waren vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 610

2) Mangold nimmt im wesentlichen die gleiche Zählung vor. Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 252 ff.

3) Vgl. Krooss, Reinhart: a.a.O., S. 18

Eine Entscheidung in Form einer Richtlinie über Art und Umfang des dem Verbraucher gebotenen technischen Kundendienstes, unabhängig, ob er vom Einzelhandel oder dessen Vorstufen ausgeführt wird, fassen wir als Komponente einer Servicestrategie auf.

Insbesondere der Absatz von technisch komplizierten und hochwertigen Waren wird durch Garantieleistungen gestützt, die Zusagen hinsichtlich der Haltbarkeit und Funktionsfähigkeit in gewissem Umfang innerhalb einer bestimmten Frist betreffen. [1] Garantien werden meist vom Hersteller eines Produktes übernommen. Will daher ein Einzelhandelsunternehmen Garantieleistungen als eine Komponente seiner warenbezogenen Servicestrategie marktgestalterisch zum Einsatz bringen, muß von ihm eine entsprechende Beschaffungsstrategie formuliert werden. Diese beeinflußt den Produzenten dahingehend, diejenigen Garantieleistungen nach Art, Umfang und Zeitrahmen dem Endverbraucher anzubieten, von denen eine Großform des organisierten Einzelhandels eine Forcierung ihres Warenabsatzes erwartet. In der Schuhwarenbranche sind Garantieleistungen selten vorzufinden. Es sind jedoch bereits Versuche unternommen worden, beispielsweise die Haltbarkeit von Laufsohlen zu garantieren. In der Lebensmittelbranche werden Garantien übernommen, wenn Zusagen hinsichtlich der Haltbarkeit und Frische von Waren gemacht werden.

Beratung als Teil einer Servicestrategie stellt sich in einer über das normale Verkaufsgespräch hinausgehenden Leistung dar, die ein besonderes Eingehen auf die individuellen Verhältnisse des Kunden zum Inhalt hat. [2] Beratung in dieser speziellen Form ist im allgemeinen an ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Produktgruppe geknüpft. Sie gilt gemeinhin als Domäne des Fachgeschäftes; aber auch Kauf- und Warenhäuser versuchen einen Fachgeschäftscharakter

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 191

2) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 263

mit Hilfe eingehender Kundenberatung aufzubauen. In Waren- und Kaufhäusern hat diese Art des Kundendienstes nicht zuletzt aus Gründen des "Trading Up" in vielen Abteilungen Eingang gefunden, [1] während die mit dem Selbstbedienungsprinzip operierenden Betriebsformen auf diese Leistung weitgehend verzichten. Beratung als Serviceleistung ist besonders für den Absatz technischer Erzeugnisse und für Modeartikel von Relevanz.

Umtausch und Rücknahme von Waren bilden eine weitere warengebundene Serviceleistung des Einzelhandels. Diese hat die Aufgabe, dem Konsumenten den Einkaufsakt durch Einräumen des Umwandlungsrechtes im Falle eines "Fehlkaufes" zu erleichtern. Besonders Warenhäuser handhaben diese Art des Kundendienstes großzügig. [2] Hinsichtlich des Warenumtausches bzw. der -rücknahme sind folgende drei Möglichkeiten zu unterscheiden: Rücknahme gegen Rückerstattung des Kaufpreises, Rücknahme gegen Ausstellung eines Gutscheines oder Umtausch gegen ein anderes Produkt. Im letzten Fall zahlt der Kunde den anfallenden Differenzbetrag oder erhält über diesen Betrag eine Gutschrift. Z. B. Lebensmittel, Badeartikel und Unterwäsche sind jedoch aus hygienischen Gründen vom Umtausch (Rücknahme) ausgeschlossen. Schuhe werden allgemein gegen Gewährung eines Gutscheines zurückgenommen.

Die Hauslieferung der Waren hängt von der Höhe des Kaufbetrages, der Größe und dem Gewicht des Artikels, von der Person des Käufers, von der Entfernung vom Zustellort und/oder von der derzeitigen Verfügbarkeit des für die Zustellung notwendigen Personals und den technischen Einrichtungen ab. [3] Während Frei-Haus-Lieferungen

---

1) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 263

2) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 261

3) Vgl. Theisen, Paul: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 15

bei sperrigen Objekten bereits zur Selbstverständlichkeit geworden sind, dehnt sich dieser Kundendienst auch auf Güter des kurzfristigen Bedarfs, z. B. Lebensmittel, aus. [1] Dies gilt besonders für Unternehmen, die unter dem Marketingprinzip "Exklusivität" am Markt operieren. Hauslieferung hinterläßt beim Kunden eine nachhaltige Wirkung. Dabei sind seitens des Einzelhandels-Großbetriebes Überlegungen hinsichtlich des Einschaltens von Fremdunternehmen anzustellen. Der Vorteil einer Zusammenarbeit mit einem Spediteur liegt darin, daß dieser Umsatzspitzen besser abdecken kann als dies der Fuhrpark einer Einzelhandelsunternehmung vermag, dessen Kapazität nur auf den "Normalbedarf" ausgelegt ist. Gegen das Hinzuziehen fremder Unternehmungen spricht, daß hierdurch Hauslieferung als marktgestalterisches Element zumindest teilweise der Kontrolle des Einzelhandelsbetriebes entzogen ist. Ist mit Hauslieferung technischer Service verbunden, so kann ein Fremdspediteur nur dann eingesetzt werden, wenn er über Personal verfügt, das diese Arbeiten im Sinne des Einzelhandelsunternehmens ausführen kann. [2]

Sonderverpackung als warengebundener Service liegt vor, wenn Waren über das Maß des Üblichen hinaus verpackt werden. Dies trifft besonders für die Verpackung von Geschenkartikeln zu. Auch dieser Kundendienst wird in der Regel nur von Fachgeschäften oder fachgeschäftsähnlichen Betriebsformen geleistet.

---

1) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 260

2) Vgl. ohne Verfassername: Neue und alte Überlegungen zur Warenzustellung, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Januar 1972, S. 35 ff.
In der Lebensmittelbranche belaufen sich die Fuhrpark- und Transportkosten auf 0,5 - 2,0 % des Umsatzes.
Vgl. Mölder, Egon: Arbeitszeitstudien für den Fuhrpark, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Januar 1972, S. 40

Annahme telefonischer Bestellungen gilt als Service, den besonders Lebensmitteleinzelhandlungen ausüben. Die Bedeutung dieser Leistung ist jedoch in der BRD im Gegensatz zu den USA und Schweden relativ gering. [1] Dennoch wird auch in den Handelsunternehmen der BRD dieser Kundendienstart zunehmend Beachtung geschenkt.

2. Das Distributionsinstrumentarium

Das Distributionsinstrumentarium der Großformen des organisierten Einzelhandels umfaßt diejenigen Marketing-Instrumente, die die physische Verfügbarkeit des Angebots durch den Kunden ermöglichen und/oder erleichtern. [2] Im einzelnen zählen dazu:

5. Warenungebundene Servicepolitik
6. Standortpolitik
7. Ladengestaltungspolitik
8. Physical-Distribution-Politik

a) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer warenungebundenen Servicestrategie

Zusatzleistungen des Einzelhandels, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Warenangebot stehen, werden in dieser Arbeit unter dem Begriff warenungebundener Service subsumiert. [3] Kennzeichnend für dieses Marketing-Instrument ist die Berechtigung der

---

1) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 261

2) Vgl. Berger, Roland: a.a.O., S. 498

3) Vgl. dazu Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 267

Besucher einer Verkaufsstelle, diese Leistungen unabhängig von einem geplanten oder tatsächlichen Erwerb eines Produktes in Anspruch zu nehmen. Warenungebundene Servicepolitik ist als Teil des Distributionsinstrumentariums zu begreifen, da seine Hauptaufgabe darin besteht, die Verfügbarkeit des Warenangebots durch den Kunden zu erhöhen bzw. zu ermöglichen.

Warenungebundener Kundendienst wird von den Unternehmen des Einzelhandels zwecks Gestaltung ihres Endverbrauchermarktes ohne Kooperation mit vorgelagerten Wirtschaftsstufen zum Einsatz gebracht. Zur Bestimmung der diesbezüglichen Absatzstrategie kann daher auf die Formulierung einer die Warenlieferanten betreffenden Beschaffungsstrategie verzichtet werden.

Im Rahmen der Konzeptionsentwicklung wird aus dem Instrument "warenungebundene Servicepolitik" eine Alternative ausgewählt, die der Realisierung der entsprechenden Zielsetzung optimal dient. Zu den wichtigsten erzeugnisunabhängigen Kundendienstarten, die hier als Komponenten einer Strategie aufzufassen sind, zählen:

1) Parkraum
2) Klimatisierung
3) Informationsstellen
4) Ladenöffnungszeiten [1)]

---

1) Besonders diese Aufzählung erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Es sind jedoch diejenigen Servicearten genannt, die von den meisten Großformen des organisierten Einzelhandels angeboten werden. Weitere Kundendienstarten sind: Musikuntermalung, Kindergarten, Krankenzimmer, Hundeaufbewahrung, Fundbüros etc.

Immer mehr Großformen des organisierten Einzelhandels gehen dazu über, Parkmöglichkeiten [1] für ihre Kunden zu schaffen. Größere Ladeneinheiten der Handelsgroßbetriebe (z. B. Super- und Verbrauchermärkte) verfügen besonders in peripheren Standorten über großzügig dimensionierte Parkflächen. Im Stadtinneren bieten demgegenüber meist nur Waren- und Kaufhäuser ihrer Kundschaft Pkw -Abstellmöglichkeiten in Parkhäusern, die sich jedoch wegen ihrer häufig unübersichtlichen Bauweise keiner großen Beliebtheit beim Publikum erfreuen. Bestrebungen der übrigen Betriebsformen bis hin zum Fachgeschäft gehen jedoch ebenfalls dahin, Parkgelegenheiten im City-Bereich, z. B. auf Grundstücken in Nebenstraßen, einzurichten. [2] Innerhalb der Komponente Parkraum sind Versuche mit dem Park-and-ride-System erwähnenswert, bei dem der Einzelhandel vor Festtagen und langen Sonnabenden seinen Kunden Parkkosten und Aufwendungen für die Fahrt in die City ersetzt. Auf diese Weise soll die abschreckende Wirkung von überfüllten Geschäftsstraßen vermieden und damit die Anziehungskraft des Einzelhandels im Stadtinneren erhöht werden.

Klimatisierung der Verkaufsräume bildet eine heute weit verbreitete warenungebundene Serviceleistung. Während in den Einzelhandelsunternehmungen z. B. der Bekleidungsbranchen Klimaanlagen installiert sind, um den Kunden ein hohes Maß an Bequemlichkeit beim Einkauf zu bieten, sind diese Einrichtungen in den Lebensmittelfilialen vor allem aus hygienischen Gründen vorhanden. Auch der Verbraucher assoziiert mit niedrigen Temperaturen in den Geschäftsräumen dieser Branche besonders während der Sommermonate Hygiene, Sauberkeit und Frische der ausgelegten Waren. Dennoch muß davon ausge-

---

1) Mangold bezeichnet die Bereitstellung von Parkraum als Service. Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 274

2) Der Gesetzgeber unterstützt diese Tendenzen durch Anordnungen, nach denen neueröffnete Verkaufsstellen Parkraum für ihre Besucher bereitzuhalten haben. Ist dies nicht möglich, muß ein pekuniäres Äquivalent entrichtet werden.

gangen werden, daß nicht jeder Kunde und vor allem nicht das Verkaufspersonal die oft starke Kühlung der Verkaufsräume als angenehm empfindet.

Informationsstellen sind vor allem in größeren Ladeneinheiten von Bedeutung. Sie haben die Aufgabe, den Konsumenten über Art und Zahl der einzelnen Abteilungen und deren Warenangebot zu unterrichten, ihm den Weg dorthin zu weisen und gegebenenfalls Bedienungspersonal herbeizurufen.

Ladenöffnungszeiten sind in der BRD gesetzlich geregelt. [1] Großformen des organisierten Einzelhandels halten bis auf wenige Ausnahmen im Gegensatz zu vielen Kleinbetrieben ihre Filialen durchgehend geöffnet. Ihr Service besteht darin, innerhalb des gesetzlichen Rahmens jederzeit verkaufsbereit zu sein.

Warenungebundener Kundendienst ist grundsätzlich weniger von der Betriebsform eines Unternehmens abhängig als von seiner Betriebsgröße. Größere Unternehmen vermögen in der Regel einen höheren Servicestandard anzubieten als Kleinunternehmungen.

---

1) Siehe Seite 157 f. der Arbeit.
In Schweden hat sich nach der Aufhebung der bestehenden Ladenschlußgesetze eine Öffnungszeit der Geschäfte an Wochentagen von 9 bis 18 Uhr bzw. an Samstagen von 9 bis 12 Uhr herauskristallisiert. Fachleute in Schweden halten eine extreme Verlängerung der Verkaufszeiten (z. B. bis nach 20 Uhr), wie sie in der BRD durch die Forderung nach Freigabe der Ladenschlußzeiten angestrebt wird, für unrentabel.
Vgl. ohne Verfassername: Schweden ohne Ladenschlußgesetz, in: Der Schuhkurier - das Wirtschaftsmagazin der Schuhbranche, 28. Jahrgang, Heft 10, Düsseldorf, den 9.3.1973, S. 4

b) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Standortstrategie

Die richtige Standortwahl spielt eine bedeutende Rolle im Wettbewerb der Handelsbetriebe. [1] Der Einzelhandel muß die günstigsten Marktgegebenheiten suchen und der Nachfrage auch in räumlicher Hinsicht entgegenkommen. Großbetriebe lösen diese Aufgabe vor allem durch Standortspaltung. Standortpolitik ist somit ein Aktionsparameter im Rahmen der Marketing-Politik der Großformen des organisierten Einzelhandels. Sie wird ohne Zusammenarbeit mit vorgelagerten Wirtschaftsstufen betrieben. Standortpolitik als Marketing-Instrument umfaßt sämtliche Entscheidungsmöglichkeiten, die die Bestimmung des Standortes einer Verkaufsstelle [2] sowie die innerbetriebliche Standortwahl betreffen. Eine Standortstrategie beinhaltet diejenigen Handlungsrichtlinien, die der Wahl eines Filial-Standortes generell zugrunde liegen.

aa) Der Standort der Verkaufsstelle

Großbetriebe des Einzelhandels erreichen in Folge ihres hohen wirtschaftlichen Potentials und der mit zunehmender Verkaufsstellenzahl sinkenden Bedeutung einer einzelnen Filiale eine relativ hohe Standortflexibilität. Sie können sich bei Fehlerwartungen eher zu einer Verlegung oder Aufgabe von Niederlassungen entschließen als kleinere Betriebe, die stärker an eine einmal getroffene Standortentscheidung gebunden sind. [3] Als besonders interessant erweist sich dabei

---

1) Vgl. sinngemäß Britsch, Walter: a.a.O., S. 510

2) Von Ausführungen zur Standortwahl hinsichtlich der Zentralläger oder der Verwaltungseinrichtungen der Großformen des organisierten Einzelhandels sei hier abgesehen.

3) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 189

für Großbetriebe die Errichtung von Verkaufsstellen in Großstädten. 40 % des Einzelhandelsumsatzes in der BRD werden in den 29 größten Städten erzielt. [1]

Standortstrategien für Großformen des organisierten Handels umfassen im einzelnen Entscheidungen über folgende Komponenten:

1) Standortfaktoren
2) Zahl der Niederlassungen

Ein Standortfaktor charakterisiert diejenigen Gegebenheiten eines oder mehrerer Orte, die für die Wahl eines Standortes maßgebend sind. [2] Als Standortfaktoren für Einzelhandels-Verkaufsstellen kommen im einzelnen in Betracht.

Bedarf
Konkurrenz
Verkehr
Betriebsraum [3]

Das Anspruchsniveau an diese wird in Richtlinien festgelegt.

Der Faktor Bedarf kennzeichnet die Höhe des Absatzpotentials eines geplanten oder realen Standortes, die von der Ausdehnung des Absatzgebietes, der Zahl der in diesem Gebiet lebenden Verbraucher, der

---

1) Vgl. ohne Verfassername: In den Städten "rollt der Rubel", in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jahrgang, Heft Nr. 13, Frankfurt/M., den 30.3.1973, S. 36

2) Vgl. Sellien, R./Sellien, H. (Hrsg.): Wirtschaftslexikon ..., a.a.O., Bd. II, Spalte 1317

3) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 157

Zahl der dieses Gebiet berührenden Passanten und der Kaufintensität von Konsumenten abhängig ist. Die Abgrenzung des Einzugsgebietes ist durch eine Isochrone gekennzeichnet, die z. B. im Lebensmittelhandel bei Filialen mit einer Verkaufsfläche von 500 - 1.000 qm in Berlin bei höchstens 12 Min. Fußweg liegt. [1] Während für Lebensmittelverkaufsstellen und solchen, die Waren des kurzfristigen Bedarfs anbieten, das Einzugsgebiet relativ klein ist und häufig zu Komplettierung des Angebots zwingt, [2] erweist sich das Absatzgebiet beim Verkauf hochwertiger Waren des aperiodischen Bedarfs, die dem Verbraucher meist einen gesonderten Einkaufsgang wert sind, als ausgedehnter. Insgesamt vermögen größere Ladeneinheiten, gleichgültig ob Waren des kurz- oder langfristigen Bedarfs anbietend, Passantenströme zu lenken. Als Beispiel hierfür seien Verbrauchermärkte genannt, die, oft in peripheren Lagen errichtet, die Einkaufswege von Verbrauchern beeinflussen.

Bei Waren des täglichen Bedarfs, etwa Lebensmitteln, wirkt sich Konkurrenz gleichgroßer und branchen- bzw. bedarfskreis-gleicher Filialen unterschiedlicher Unternehmen als negativer Standortfaktor aus. Es müssen in diesem Fall konkurrenzferne Standorte ausfindig gemacht werden. [3] Waren des langfristigen aperiodischen Bedarfs, etwa Elektroartikel, Möbel, Bekleidung, Schuhe etc. bevorzugen dem-

---

1) 60 % des Umsatzes einer solchen Verkaufsstelle entfällt auf eine Isochrone von 5 Min. Fußweg.
Quelle: Gespräch mit einem Vertreter der GVG.
Falk/Wolf sehen 20 Min. als die oberste Fahrzeit für das Aufsuchen eines Standorts an. (Branchenunabhängig).
Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 158

2) Bei gegebener Nachfrageverteilung sinkt mit zunehmender Komplettierung das Mindesteinzugsgebiet.
Vgl. Lerchner, Helmut: a.a.O., S. 418

3) Vgl. Batzer, Erich und Mitautoren: a.a.O., S. 46.
Dennoch sind in der Realität Abweichungen von diesem Anspruch besonders in größeren Städten beobachtbar.

gegenüber Konkurrenznähe. Die Ballung des gleichartigen Angebots erhöht dabei die Attraktivität des einzelnen Geschäfts, [1] da hier für den Verbraucher die Möglichkeit einer umfassenden Angebotsprüfung bei geringem Zeitaufwand besteht.

Verkehrs- und Passantenströme kennzeichnen den Faktor Verkehr. Grundsätzlich sind für die Filialen von Einzelhandelsunternehmen diejenigen Standorte interessant, deren Absatzpotential abgesehen von einem großen Einzugsgebiet mit hoher Einwohnerdichte auch durch Passantenströme erweitert wird. Diese Verhältnisse sind in der Regel in den City-Bereichen der Städte anzutreffen. Der wachsende Motorisierungsgrad macht jedoch darüber hinaus auch Standorte in peripheren Lagen akzeptabel, wo standortlicher Raum in ausreichendem Maß zur Verfügung steht. Umgekehrt soll der wachsenden Bevölkerung in der Großstadtperipherie die Fahrt in die oft verstopfte City erspart werden. Dennoch erwachsen den in den City-Bereichen tätigen Großbetrieben des Einzelhandels durch die Zunahme des Pkw -Bestandes keine Nachteile; sie haben gegenüber den Betrieben mit Standorten außerhalb der Stadtkerne gleiche Chancen. Dies geht aus den Ergebnissen einer Untersuchung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels aus dem Jahre 1971 hervor. [2]

"Die Qualität des Standortfaktors Betriebsraum spiegelt sich in den Raumkosten (Grundstückspreise, Pachtzins, Mietzins etc.) wider." [3]

---

1) Vgl. Batzer, Erich und Mitautoren: a.a.O., S. 46

2) Vgl. ohne Verfassername: Das innerstädtische E.-H.-Geschäft, in: Schuhwirtschaft, die Große Deutsche Fachzeitschrift, Heft Nr. 6, Donnerstag, den 8.2.1973, S. 4

3) Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 160, Hervorhebung durch den Verfasser.

Die Relation von Raumkosten und erwartetem Umsatz pro qm Verkaufsfläche gilt hier als Entscheidungskriterium.

Die folgende Tabelle gibt Aufschluß über Miete und Raumleistung [1] des Einzelhandels unter Berücksichtigung des Verkaufsstellenstandortes. [2]

---

1) Raumleistung hier: Umsatz pro qm Geschäftsraum

2) Vgl. Philippi, Hans: Im Durchschnitt 11 % Teuerung pro qm, die Mietkosten des Einzelhandels in den Jahren 1971 und 1972, in: Der Schuhmarkt, vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, Heft 9, 77./117. Jahrgang, 1.3.1974, Frankfurt/M., S. 3 ff.

	Einzelhandel insgesamt				Schuhwareneinzelhandel			
	Umsatz je qm Geschäftsraum in DM		Miete pro Monat und qm		Umsatz je qm Geschäftsraum in DM		Miete pro Monat und qm	
	1971	1972	1971	1972	1971	1972	1971	1972
Ortsgröße und Geschäftslage Betriebe insgesamt	3830	4090	8,90	9,90	2920	2860	7,80	8,10
Betriebe in Orten mit über 100.000 Einwohnern	4160	4500	10,40	11,60	3190	3140	9,80	10,20
davon: in Hauptverkehrslagen der Innenstadt	4490	4800	14,40	16,00	-	-	-	-
in mittleren Verkehrslagen der Innenstadt	4210	4670	10,40	12,50	-	-	-	-
in Hauptverkehrslagen der Vororte oder Außenbezirke	3840	4120	8,60	9,30	-	-	-	-
Betriebe in Orten mit weniger als 100.000 Einwohnern	3470	3650	7,20	7,90	2770	2690	6,70	7,00

Die Festlegung der Zahl der während der Geltungsdauer der Marketing-Konzeption neu zu eröffnenden Filialen einer Großform des organisierten Einzelhandels wird in dieser Arbeit als Komponente einer Standortstrategie aufgefaßt. Die Zahl der Neueröffnungen ist dabei direkt abhängig von den jeweiligen Standortzielen, indirekt von den übergeordneten Zielsetzungen [1] sowie von der Größe der geplanten Verkaufsstellen. Der Forderung nach Verbrauchernähe wird dabei die Eröffnung einer hohen Zahl kleinerer Ladeneinheiten gerecht, die jedoch meist wenig attraktiv für den Kunden sind und die zudem häufig wegen eingeschränkter Rationalisierungsmöglichkeiten weniger wirtschaftlich als Großraumläden arbeiten. Günstiger ist es daher, größere, dafür weniger Ladenneubauten zu errichten, die ein umfangreiches Sortiment präsentieren können und eine Anziehungskraft auf potentielle Kunden ausüben. [2]

bb) Der innerbetriebliche Standort

Die Bestimmung des Standortes der einzelnen Artikel im Verkaufsraum in Form von Handlungsrichtlinien gilt als Teil der Standortstrategien. Der zur Verfügung stehende Verkaufsraum wird bei mehrgeschössigen Verkaufsstellen zunächst vertikal gegliedert. Dabei werden hochwertige Waren des aperiodischen Bedarfs in den oberen Stockwerken präsentiert. Artikel des periodischen Bedarfs und aktuelle Produkte (Saisonware) werden demgegenüber im Erdgeschoß und Souterrain angeboten. Innerhalb der Verkaufsebenen werden sodann die Standorte der Abteilungen bestimmt, wobei sich das Prinzip des Bedarfszusammen-

---

1) Auch Filialschließungen können der Erfüllung standortlicher Ziele dienen.

2) Die Festlegung der Filialzahl kann auch zu einer Schließung einzelner Verkaufsstellen oder zur Beibehaltung der alten Anzahl von Geschäften führen.

hanges bei der Abteilungsbildung und ihrer Anordnung durchgesetzt hat. [1] So werden z. B. Ledergürtel und Hosen in einer Abteilung angeboten (Verbundplacierung), obgleich die beiden Artikel unterschiedlichen Branchen (Lederwaren und Textilien) zuzurechnen sind. Hierdurch sollen Kunden veranlaßt werden, neben ihrem Erstkauf (ursprünglicher Kaufwunsch) zusätzlich auch Accessoires zu erwerben. Innerhalb der Abteilungen wird schließlich der Standort eines Artikels festgelegt. [2] Eine bedarfsorientierte Abteilungsgliederung macht eine Mehrfachplacierung bestimmter Waren z. B. dann notwendig, wenn ein Artikel zu mehreren Bedarfszusammenhängen gehört.

Zu den wichtigsten Bestimmungsfaktoren der innerbetrieblichen Standortwahl gehören über die Erfahrungswerte hinaus, die aufgrund von Kundenlaufstudien gewonnen werden, die Größe des Verkaufsraumes, die Definition der Bedarfszusammenhänge, die Warenart und die Anforderungen an den innerbetrieblichen Verkehr. [3] Die Wünsche der Hersteller und Großhändler hinsichtlich der Placierung ihrer Erzeugnisse sollten demgegenüber bei Einzelhandels-Großbetrieben nicht zu den Bestimmungsgründen der Standortwahl innerhalb der Verkaufsräume zählen.

---

1) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 161

2) Vgl. dazu auch die das Merchandising betreffenden Ausführungen der Seiten 142 ff. der Arbeit.

3) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 161 und vgl. ohne Verfassername: Kundenstruktur und Kundenverhalten, ISB - Kundenlaufstudie in einem 190 qm großen SB-Laden (Teil 1), in: Selbstbedienung und Supermarkt, offizielle Zeitschrift des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Heft 8, 1972, S. 3 ff. und vgl. ohne Verfassername: Einkaufsdauer und Einkaufsbeträge, ISB - Kundenlaufstudie in einem 190 qm großen SB-Laden (Teil 2), in: Selbstbedienung und Supermarkt, offizielle Zeitschrift des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Heft 9, 1972, S. 18 ff.

c) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Ladengestaltungsstrategie

Ladengestaltungspolitik ist als Marketing-Instrument zu begreifen, das Großformen des organisierten Einzelhandels ohne Kooperation mit vorgelagerten Wirtschaftsstufen einsetzen. Es umfaßt sämtliche Entscheidungen, die die Bestimmung von Ladengestaltungsstrategien betreffen. Als ihre Komponenten sind Entscheidungen hinsichtlich der

1) Filialgröße
2) Raumaufteilung
3) Einrichtungsgestaltung

zu nennen.

Hauptanforderung an die Ladengestaltung im Einzelhandel stellt die Notwendigkeit dar, durch eine günstige Filialgröße, Raumaufteilung und Einrichtungsgestaltung positive Effekte beim Verbraucher zu erzielen. Darüber hinaus muß Ladengestaltung einen Beitrag zur Lösung des Problems der Kostenexplosion, insbesondere der Personalkosten, und, vor allem im Bekleidungssektor, des Mangels an Fachpersonal leisten. [1] Diese Aufgabe erfüllt sie, indem sie eine Rationalisierung des Verkaufsvorganges ermöglicht. Während in der Lebensmittelbranche diese Rationalisierung neben anderem durch Aufstellung von Selbstbedienungsregalen und ähnlichen Ausstattungselementen herbeigeführt wird, versucht man im Schuhwareneinzelhandel den Verkaufsvorgang unter anderem dadurch zu rationalisieren, daß das Bedienungspersonal

1) Zu diesen und den folgenden Ausführungen vgl. ohne Verfassername: Tendenzen des modernen Ladenbaus im Schuheinzelhandel, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 75./115. Jg., Heft Nr. 44, Frankfurt/M., den 3.11.1972, S. 8

von allen Arbeiten, die nicht unmittelbar mit der Kundenberatung zusammenhängen, soweit wie möglich entlastet wird. Die Ladengestaltung löst diesen Anspruch, indem Vorwahlregale aufgestellt werden, auf denen die Schuhe paarig präsentiert werden. Dadurch reißt der Kontakt seitens der Verkaufsmitarbeiter zu den Kunden seltener ab, da das Personal die Ware weniger häufig aus entfernteren Lägern herantransportieren muß.

Als Filialgröße bezeichnen wir die flächenmäßige Ausdehnung einer Verkaufsstelle. Grundsätzlich bieten größere Ladeneinheiten der Einzelhandelsgroßbetriebe gegenüber kleineren Geschäften bessere Rationalisierungsmöglichkeiten, da beispielsweise spezialisiertes Personal ausbildungsgerechter eingesetzt werden kann und sich die Anschaffung von automatisierten Hilfsmitteln (z. B. Kassen, Förderbänder etc.) lohnt. Diese Maßnahmen führen zu Kosteneinsparungen. Auf der anderen Seite jedoch verursacht die für eine größere Filiale typische Kapitalintensität hohe Aufwendungen für Investitionsgüter. Außerhalb dieser Kostenüberlegungen determinieren vor allem Absatzmarktnotwendigkeiten die Größe einer Filiale. So verbindet der Verbraucher mit Großfilialen die Vorstellung von Preiswürdigkeit, Aktualität des Angebots, Dynamik etc., während er mit kleineren Ladeneinheiten individuelle Bedienung gedanklich verbindet. Weitere Bestimmungsfaktoren der Filialgröße sind das Volumen des Absatzpotentials einer Filiale, Umsatzerwartungen, Branche bzw. Bedarfskreis, Sortimentsdimensionen etc.

In der Lebensmittelbranche hat sich ein Trend zur relativ großen Ladeneinheit herauskristallisiert. In anderen Branchen, z. B. der des Schuhwareneinzelhandels, erweist sich eine geringere Verkaufsstellengröße als optimal. So empfiehlt die Nord-West-Ring-Schuheinkaufsgenossenschaft Frankfurt/M. aufgrund empirischer Untersuchun-

gen ihren Mitgliedern eine Filialgröße von ca. 200 qm, da bei dieser Ladenfläche die höchste Raumleistung erzielt wird. [1]

Der Geschäftsraum einer Verkaufsstelle im Einzelhandel wird allgemein in Verkaufs-, Lager- und Personalraum aufgeteilt, [2] wobei Waren- und Kaufhäuser zusätzlich Räumlichkeiten für Nottreppen, Besuchertoiletten, Krankenzimmer, Kindergärten etc. bereithalten. Innerhalb des gegebenen Geschäftsraumes gilt der Verkaufsraum, der Schaufenster- und Passagenanlagen einschließt, als der wichtigste Teil der Filiale. Er muß von seiner Lage und Ausdehnung im Geschäftsraum sowie seinem Schnitt her vor allem den Anforderungen des Kunden gerecht werden. Dazu zählen im einzelnen bequeme und schnelle Erreichbarkeit vom Besuchereingang her, Übersichtlichkeit, glatte Linienführung hinsichtlich der Wände, Böden, Decken. Darüber hinaus muß der Verkaufsraum auch den innerbetrieblichen Notwendigkeiten des Großunternehmens entsprechen, wie z. B. der Übersichtlichkeit zwecks Kontrolle von Besuchern und Personal sowie der Nähe zum Lagerraum.

Hinsichtlich des Größenverhältnisses von Verkaufs- und Lagerraum wird z. B. im Schuhwareneinzelhandel eine Relation von 1 : 1 als optimal angesehen. [3] In der Lebensmittelbranche verschiebt sich dieses Verhältnis deutlich zugunsten des Verkaufsraumes. Hier gehen die Bestrebungen dahin, auf separate Lagerräume zu verzichten und direkt

---

1) Quelle: Gespräch mit einem Vertreter der Nord-West-Ring Schuheinkaufsgenossenschaft, Frankfurt/M.

2) Vgl. dazu auch Gist, Ronald E.: Retailing, Concepts and Dicisions, Reihe: The Wiley Marketing Series, Hrsg.: Lazer, William, New York, London, Sidney 1968, S. 232 f.

3) Quelle: Gespräch mit einem Vertreter der Nord-West-Ring Schuheinkaufsgenossenschaft, Frankfurt/M.

am Verkaufsort ein täglich oder 2-täglich aufzufüllendes Lager einzurichten. [1]

Bei der Bestimmung der Einrichtungsgestaltung gilt es, generell, d. h. für den langfristigen Zeitraum und weitgehend unabhängig von den Gegebenheiten in den einzelnen Filialen, Art, Aussehen, Gliederung und Placierung von zur Geschäftsfront und Verkaufsinnenraum gehörigen Ausstattungselementen festzulegen. [2] Zur Geschäftsfront zählen:

1) Schaufensteranlagen, Vitrinen, Schaukästen
2) Ladeneingänge, Passagen
3) Beleuchtung
4) Frontverkleidung

Schaufensteranlagen, Passagen, Vitrinen und Schaukästen sind allgemein für die Filialen solcher Unternehmungen von Relevanz, in denen problemvolle Waren verkauft werden. Allgemein machen heute diese Ausstellungsflächen ca. 15 % der Verkaufsfläche einer Ladeneinheit aus. Durch ihre geschickte Gestaltung kann der Umsatz bis zu 30 % belebt werden. [3] Grundsätzlich sollten Passagen mit einem Vordach ausgestattet sein, um den Passanten zu schützen und im Straßenbild ein Signal zu setzen. Die Passagen haben die Funktion, es dem Betrachter der Warenauslagen zu ermöglichen, sich in Ruhe, ungestört von dem Personenverkehr auf dem Gehweg vor der Verkaufsstelle, einen Überblick über das Angebot zu verschaffen. Darüber hinaus wird hierdurch die Schaufensterfront und damit die Ausstellungsfläche für die Ware vergrößert.

---

1) Quelle: Gespräch mit einem Vertreter der GVG in Berlin.

2) Vgl. dazu Menninger, Siegfried: Verkaufsaktive Ladengestaltung von a - z, Neuzeitlicher Ladenbau, rationelle Einrichtung, verkaufsfördernde Warenpräsentation, Bad Wörishofen 1964, S. 167 ff.

3) Vgl. ohne Verfassername: Passagen - verschenkter Verkaufsraum, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Februar 1972, S. 24 ff.

Die Gestaltung des Ladeneinganges, der Beleuchtung und der Frontverkleidung ist demgegenüber für den Absatz problemvoller und problemloser Produkte gleichermaßen von Bedeutung. Insgesamt muß von der Geschäftsfront eine werbende Wirkung ausgehen.

Zu den Ausstattungselementen des Verkaufsinnenraumes zählen:

1) Wand-, Decken- und Fußbodengestaltung
2) Möbelierung
3) Anlage der Gänge, Treppen und Aufzüge
4) Beleuchtung

Problemvolle Waren benötigen allgemein eine dekorative Gestaltung des Verkaufsinnenraumes, während eine eher nüchtern/sachliche Raumausstattung dem Verkauf problemloser Waren dienlich ist. Zunehmend wird jedoch auch im Lebensmittelbereich der Kunde mit "Atmosphäre" umgeben, z. B. mit psychologisch durchdachter Farbgebung (Wände, Decken, Böden) und Beleuchtung. Zu hohe Verkaufshallen erscheinen durch tiefhängende Beleuchtungskörper optisch niedriger, durch Punktstrahler können Akzente gesetzt werden, die Laufrichtung der Kundschaft wird durch parallel zu den Gängen angebrachten Langfeldleuchten unterstrichen. [1] Grundanforderungen an die Einrichtung des Verkaufsinnenraumes stellen ausreichendes Warenfassungsvermögen, Belastungsfähigkeit und Variabilität dar. [2]

---

1) Vgl. ohne Verfassername: Die Ladeneinrichtung - ein Vergleich aus drei Branchen, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Februar 1972, S. 4 und

vgl. Kisch, Dirk Lukas: Deckengestaltung und Beleuchtung, in: Selbstbedienung und Supermarkt, offizielle Zeitschrift des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Heft 2, 1972, S. 20 ff.

2) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 163

Hinsichtlich der Filialgröße, Raumaufteilung und Einrichtungsgestaltung ist besonders in der Lebenmittelbranche eine Tendenz zur Vereinheitlichung der Verkaufsstellen erkennbar. [1] Die Filialvereinheitlichung führt zu einer Effizienzerhöhung des Verkaufsstellennetzes [2], da bei Standardisierung Einrichtungskosten sinken und vor allem eine zentrale Filialsteuerung möglich wird.

d) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Physical-Distribution-Strategie

"Die physische Distribution oder die Marketinglogistik hat die Versorgung des Marktes mit Gütern sicherzustellen." [3] Die betriebliche Warenverteilung führt zu der Bereitstellung der richtigen Menge der richtigen Warenart zu dem Ort und zu der Zeit, an denen eine Nachfrage nach den betreffenden Produkten besteht. [4] Die Physical-Distribution-Politik der Großformen des organisierten Einzelhandels umfaßt diejenigen Entscheidungen, die den Antransport der Waren vom Großhandel oder der Produktion, die Lagerung der Güter in einem oder mehreren Zentrallägern und den Filialen sowie den Warentransport zwischen den genannten Punkten zum Inhalt haben. Physical-Distribution ist als Marketing-Instrument [5] des Einzelhandels zu begreifen, da durch den Einsatz einer entsprechenden Absatzstrategie die Be-

1) Quelle: Gespräch mit einem Vertreter der GVG.

2) Vgl. Lerchner, Helmut: a.a.O., S. 418 f.

3) Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 357

4) Vgl. Stewart, Wendell M./Klee, Josef: Physical Distribution - ein neues betriebliches Aufgabengebiet, in: die absatzwirtschaft, Heft 23, 1966, S. 1704

5) In diesem Sinne auch Klee, Josef/Röhr, Sigmar/Türks, Manfred K. R.: Physical Distribution, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 1106

reithaltung von Waren für den Endverbrauchermarkt geregelt wird, somit auf diesen ein Einfluß ausgeht. Das Instrument wirkt sich dadurch entscheidend auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Handelsgroßbetriebes aus, daß es eine optimale Synthese aus einer Kostensenkung vor allem hinsichtlich Transport und Lagerung einerseits und einer Leistungssteigerung in der Distribution (im Sinne einer Warenbereitstellung) andererseits anstrebt. [1] Die Bestimmung von Handlungsrichtlinien zur Regelung der betrieblichen Warenverteilung führt zu einer Physical-Distribution-Strategie, als deren Komponenten

1) Warentransport
2) Warenlagerung

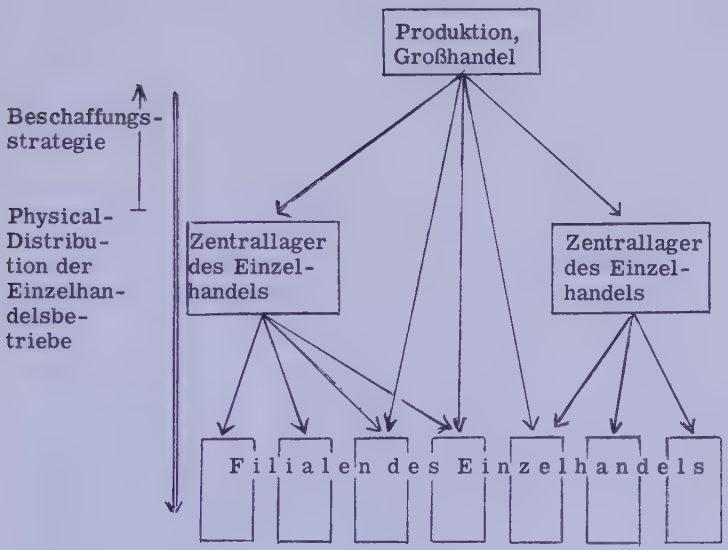
zu begreifen sind.

Der Warentransport betrifft die Belieferung der Einzelhandelsfilialen. Die Warenverteilung aus der Sicht des Handels beginnt mit dem Antransport von Erzeugnissen aus den Lägern des Großhandels und der Produktion zu einem oder mehreren Einzelhandels-Zentrallägern. Da die Lieferung eingekaufter Sachgüter in der Regel von den vorgelagerten Wirtschaftsstufen übernommen wird, ist eine der Physical-Distribution des Einzelhandelsunternehmens vorgelagerte Beschaffungsstrategie zu formulieren. Diese koordiniert die Heranführung der Waren in ein oder mehrere Zentralläger in zeitlicher, mengenmäßiger und standortlicher Hinsicht entsprechend den Wünschen des Einzelhandelsbetriebes, die auf der Notwendigkeit der Absatzmarktgestaltung fußen. Teilweise transportieren die Unternehmungen der vorgelagerten Stufen die Fracht auch direkt zu den Handels-Filialen. Dies gilt besonders für die Lebensmittelbranche. Den Transport der

---

1) Vgl. Poth, Ludwig G.: Die Bedeutung der Betrieblichen Warenverteilung für das Marketing, in: Praxis der Betrieblichen Warenverteilung - Marketing-Logistik, bearbeitet von Poth, Ludwig G., Reihe: Schriften zum Marketing, Bd. 4, Düsseldorf 1970, S. 22

Waren von den Zentrallägern in die Verkaufsstellen übernehmen demgegenüber die Großformen des organisierten Einzelhandels im allgemeinen selbst.



Im Rahmen der Entwicklung einer Physical-Distribution-Strategie gilt es, Entscheidungen über Transportwege, -mengen und -mittel zu fällen. Hinsichtlich der Anlieferungswege ist zu bestimmen, von welchen Zentrallägern aus welche Filialen Güter erhalten und ob eine Verkaufsstelle von mehreren Auslieferungspunkten Ware empfängt. Die Transportmenge hängt vom Bedarf einer Filiale, deren Lagerkapazität, der Transportfrequenz, der Warenart und dem Transportmittel ab. Hinsichtlich der technischen Aspekte der Güterbeförderung

sind Art und Umfang der Ausstattung mit Transportmitteln, bei Einzelhandels-Großbetrieben allgemein Lastkraftwagen, und der sonstigen Transporteinrichtungen zu bestimmen sowie Entscheidungen bezogen auf ihre Instandhaltung, Neuanschaffung und Rationalisierung zu treffen. Die Filialbelieferung kann jedoch auch ganz oder teilweise von betriebsfremden Transportunternehmen übernommen werden.

Die Komponente Warenlagerung einer Physical-Distribution-Strategie umfaßt Entscheidungen, die die Bereithaltung der Waren selbst und die Lagereinrichtungen betreffen. Hinsichtlich des erstgenannten Entscheidungskomplexes sind Art, Menge und Lagerort der bereitzustellenden Waren in Richtlinien zu bestimmen. [1] Unter Marketing-Gesichtspunkten sind sämtliche Warenarten eines Einzelhandelssortiments in den Filialen in solcher Zahl bereitzuhalten, daß jede Nachfrage befriedigt werden kann, also keine Fehlmengenkosten entstehen. Diese Vorgehensweise verursacht jedoch zu hohe Lagerkosten, da in den Verkaufsstellen durch große Warenbestände und umfangreiche Lagereinrichtungen zuviel Kapital gebunden würde. In der Praxis verteilen daher Großformen des organisierten Einzelhandels ihre Ware auf Zentralläger, die die längerfristige Warenbereitstellung für die Filialen übernehmen. Letztere verfügen nur über eine relativ kurze Lagerreichweite (bei Lebensmitteln z. B. nur ein bis zwei Tage). Großbetriebe lösen das Problem der Warenbestandskontrolle oft durch elektronische Kassensysteme. Dabei werden z. B. neben Preisangaben die Artikeldaten nach Filialen und Warengruppen erfaßt und als Unterlage für die rasche Auffüllung der Läger in den Filialen verwendet. [2] Da-

---

1) Die Festlegung des Zeitpunktes, an dem eine bestimmte Warenart in bestimmter Menge an einem Ort bereit zu halten ist, stellt sich als taktisches Problem dar.

2) Vgl. ohne Verfassername: Elektronisches Kassensystem, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 75./115. Jg., Heft Nr. 43, Frankfurt/M., den 27.10.1972, S. 26

durch sind sie Kleinunternehmungen gegenüber im Vorteil. Die optimale Warenarten- und Warenmengenlagerung ist erreicht, wenn der Kunde nur in seltenen Fällen verlangte Produkte wegen mangelnden Vorrats nicht erhält und gleichzeitig die Bereithaltungskosten durch Zentralisierung des Lagerwesens niedrig gehalten werden können. [1] Entscheidungen hinsichtlich der Lagereinrichtungen betreffen deren Gestaltung, Instandhaltung und Erneuerung sowie bei Neubauten von Zentrallägern deren Standort.

3. Das Kommunikationsinstrumentarium

Das Kommunikationsinstrumentarium von Großformen des organisierten Einzelhandels umfaßt diejenigen Marketing-Instrumente, die über die subjektive Vorstellung der Konsumenten von Leistung (Produkten, Service etc.) des Unternehmens, also über ihr Image, entscheiden. [2] Kommunikation steht dabei als Begriff für einen Prozeß des Unterrichtens, des Nachrichtgebens, des Mitteilens und Übermittelns von Urteilen, der bezweckt, Menschen insgesamt oder bestimmte Zielgruppen zu informieren, zu beeinflussen und ihre Überzeugung zu ändern. [3]

---

1) Die kostenminimale Warenmengenlagerung, die bei einem Ausgleich von Lager- und Fehlmengenkosten vorliegt, entspricht nach Ansicht des Verfassers nicht der optimalen, da die Kundschaft eines Einzelhandelsbetriebes negativ reagiert, wenn zu häufig verlangte Erzeugnisse nicht vorrätig sind. Fehlmengen dürfen daher nur selten auftreten.

2) Vgl. Berger, Roland: a.a.O., S. 498

3) Vgl. Sellien, R./Sellien, H. (Hrsg.): Wirtschaftslexikon ..., Bd. I, a.a.O., Spalte 2216

Das Kommunikationsinstrumentarium der Großformen des organisierten Einzelhandels umfaßt folgende Instrumente:

9) Werbepolitik
10) Warenpräsentationspolitik (einschließlich Merchandising-Politik)
11) Verkaufsförderungspolitik
12) Bedienungspolitik
13) Public-Relations-Politik

a) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Werbestrategie

Werbung als Marketing-Instrument des Einzelhandels hat gemeinhin die Stützung des Absatzes der Waren zum Gegenstand. Werbung und Absatzwerbung werden daher in der Regel als Synonyme aufgefaßt und können mit Behrens als verkaufspolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangfreie Einwirkung auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel (Werbemittel und Werbehilfen) definiert werden. [1] Werbung soll dabei primär den Kaufreiz bei den Verbrauchern verstärken [2] oder überhaupt erst erwecken.

Wir klammern an dieser Stelle Schaufenster- und Passagendekoration, die beispielsweise von Nieschlag [3] als die klassischen Werbe-

---

1) Vgl. Behrens, Karl Christian: Absatzwerbung, Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Gutenberg, Erich, Wiesbaden 1963, S. 14. Vgl. ferner Gutenberg, Erich: Grundlagen ..., Bd. II, der Absatz, a.a.O., S. 409 und Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 378

2) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 288

3) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 304

mittel des Einzelhandels bezeichnet werden, aus unseren Überlegungen aus und stellen diesbezügliche Entscheidungsmöglichkeiten im darauffolgenden Kapitel dar. [1)]

Jede Werbestrategie besteht aus mehreren Komponenten. [2)] Insgesamt ist eine große Zahl alternativer Werbestrategien denkbar. Von den diversen Möglichkeiten wird diejenige ausgewählt, die das vorgegebene Instrumentalziel am besten zu erfüllen imstande ist. Durch die betreffende Strategie wird das werbepolitische Verhalten am Absatzmarkt langfristig festgelegt.

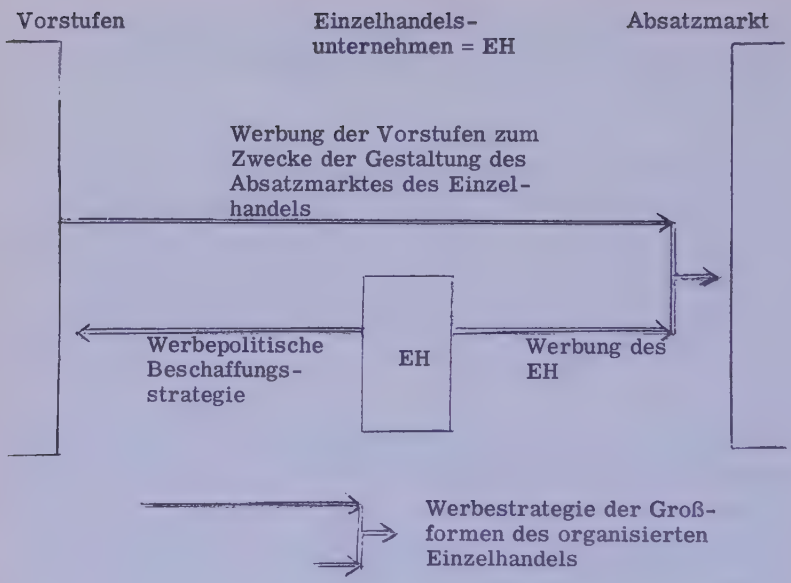
Neben Großformen des organisierten Einzelhandels werben Hersteller und Großhändler ebenfalls bei Endverbrauchern für ihre Produkte. Es kann daher zu unterschiedlichen Werbeaussagen kommen, sobald beide Wirtschaftsstufen für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Produktgruppe werben. Es ist daher eine Absprache zwischen Herstellern bzw. Großhändlern und dem Einzelhandel notwendig. Die Vorstufen des Einzelhandels können dabei insofern zur Werbung für ihre Produkte von Einzelhandels-Großbetrieben veranlaßt werden, als diese an die Abnahme der jeweiligen Waren Werbeleistungen knüpfen können. Bisweilen erscheint auch in Zeitungen, Zeitschriften etc. eine gemeinsame Werbung des Handels und seiner Vorstufen, so z. B. von Warenhäusern und Elektroartikel-Herstellern. Für diesen Fall kann angenommen werden, daß der Einzelhandel diese Werbekampagnen initiiert.

Es ist daher im Rahmen einer Konzeptionsentwicklung seitens des Einzelhandels eine werbepolitische Beschaffungsstrategie festzulegen.

---

1) Vgl. S. 138 ff. der Arbeit

2) Vgl. S. 132 der Arbeit



Z. B. in der Lebensmittelbranche haben die den Einzelhandelsbetrieben vorgelagerten Wirtschaftsstufen einen großen Anteil an den Werbeaktionen des Handels.

Zu den Komponenten einer Werbestrategie zählen:

1) Werbeobjekte
2) Werbemittel (einschließlich Werbehilfen)
3) Werbeträger
4) Werbesubjekte [1)]

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 386

Als Werbeobjekte werden Sachleistungen (Produkte), Zusatzleistungen (warenungebundener und -gebundener Service) und ideelle Güter, wie z. B. Namen oder Begriffe, die den Gegenstand der Werbung bilden, bezeichnet. Werbung, als Marketing-Instrument des Einzelhandelsbereiches begriffen, kann grundsätzlich für ein einzelnes Produkt, eine Warengruppe oder auch erzeugnisunspezifisch für die Gesamtunternehmung (Firmenwerbung) betrieben werden. Da Großunternehmen im Einzelhandel meist über ein umfangreiches Sortiment verfügen, [1] ist es aus Kostengründen nicht möglich, jedes einzelne Erzeugnis werblich zu präsentieren oder durch Vorstufen anpreisen zu lassen. Auch unter Berücksichtigung des Phänomens, daß Werbung für eine bestimmte Ware positive Effekte auf das Gesamtsortiment eines Einzelhandelsbetriebes ausstrahlt, [2] ist ausschließlicher Warenwerbung ein nicht ausreichender Erfolg als Absatzstütze für das Gesamtsortiment zuzumessen, da nur wenige Artikel in der Werbung Berücksichtigung finden können. Auch ausschließliche Firmenwerbung erzielt nur unzureichend absatzstützende Wirkungen, da diese Vorgehensweise zu wenig konkret ist, [3] nur bedingt hinsichtlich der Produkte einer Schaffung von Markttransparenz, Bekanntheitsgrad und Aufmerksamkeit dient, nur ungenügend zum Aufbau eines differenzierenden Produktimages beiträgt und nur selten einen treffenden warenbezogenen Kaufappell beinhalten kann. [4] Großformen des orga-

---

1) Vgl. S. 92 ff. der Arbeit. Mangold spricht beispielsweise von 80.000 Artikeln, die ein Warenhaussortiment umfaßt. Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 296. Heute ist damit zu rechnen, daß Warenhäuser bereits 100.000 Artikel führen.

2) Vgl. Bergler, Georg: Durchgängige Werbung, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, Hrsg.: Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, 1963, Sondernummer, S. 12 f.

3) Vgl. Osel, Werner: Helmut Hortens Werbestrategie, in: die absatzwirtschaft, 8. Jg., 1. Septemberausgabe 1965, Heft 17, S. 1019

4) Vgl. zu den Aufgaben der Werbung Berger, Roland: a.a.O., S. 500

nisierten Einzelhandels verfahren daher oftmals zweigleisig, indem neben der Herausstellung einer bestimmten, meist einer besonders aktuellen Ware (die konkrete Bestimmung des jeweiligen Produktes stellt sich als taktisches Problem dar) parallel Firmenwerbung betrieben wird. Die Entscheidung für Warenwerbung, Firmenwerbung oder eine Kombination ist als Gegenstand der Objektbestimmung aufzufassen. Wird für Ware geworben, so umschließt eine Werbeobjektstrategie zusätzlich die Festlegung von Richtlinien, die der Wahl der werblich zu präsentierenden Erzeugnisse zugrunde liegen. So kann z. B. stets für sogenannte Umsatzrenner, gerade für umsatzschwache Artikel oder für nach anderen Kriterien ausgewählte Erzeugnisse geworben werden.

Die Bestimmung von Richtlinien zur Wahl der Werbemittel (einschließlich der Werbehilfen) geht als zweite Komponente in Werbestrategien ein. Unter einem Werbemittel ist dabei ein innerhalb der Absatzwerbung eingesetztes Instrument zu verstehen, das in seiner Gesamtwirkung primär zur Erfüllung der wirtschaftlichen Werbeziele beitragen soll. [1] Werbemittel beinhalten eine aus Information, Motivation, Überzeugung und/oder Manipulation [2] bestehende Werbebotschaft sowie deren Gestaltung mittels physikalischer Elemente, wie z. B. Ton, Bild, Farbe, Form und Schrift. Dabei können insbesondere Farben und Formen unter psychologischen Gesichtspunkten eingesetzt werden. [3] Wäh-

---

1) Vgl. Behrens, Karl Christian: Absatzwerbung, a.a.O., S. 70 und Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 392

2) Vgl. hierzu Haseloff, Otto W., zitiert nach Roth, Peter: Werbeplanung, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 6, München 1972, S. 456

3) Zu diesen und den nachfolgenden Ausführungen vgl. Werbeteam Ober u. Ober, Kaiserslautern: Zielgruppenorientierte Schuhdekorationen mit Verkaufsenergie, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jg., Heft Nr. 12, Frankfurt/M., den 23.3.1973, S. 56

rend rechteckige und runde Formen in Verbindung mit gedämpften weichen Farben den Eindruck von Zuverlässigkeit, Korrektheit, Glaubwürdigkeit etc. vermitteln, wodurch sich besonders konservative und zurückhaltende Käufergruppen angesprochen fühlen, wirken spitze Formen (z. B. Dreiecke) im Zusammenhang mit grellen und leuchtenden Farben eher aggressiv und beeindruckend. Sie sind damit für andere Zielgruppen bestimmt, die eher als progressiv bezeichnet werden können. Insgesamt müssen die Werbebotschaft und ihre Ausgestaltung als Werbemittel eine Einheit bilden. Die Zahl möglicher Werbemittel ist groß, [1] so daß hier nur auf die wichtigsten Arten eingegangen werden kann.

Ein wichtiges Werbemittel stellt Außenfrontwerbung dar, das 99 % der im Rahmen einer Untersuchung [2] befragten Handelsbetriebe werbepolitisch einsetzen. Außenfrontwerbung beinhaltet dabei die optische und inhaltliche Gestaltung des Firmennamens, der Firmensymbole und möglicher Warensymbole. Moderne Großbetriebe bedienen sich dabei meist der sogenannten "Neon-Reklame"; kleinere Betriebe des Ladenfacheinzelhandels wenden 0,11 % ihres Umsatzes für Außenfrontwerbung auf, während Großunternehmungen hierfür nur 0,06 % zu veranschlagen haben. [3] Es folgen Inserate als Werbemittel, das 91 % der Befragten einsetzen. Großformen des organisierten Einzelhandels wenden hierfür etwa 0,8 % des Umsatzes auf; z. B. im

---

1) Vgl. die ausführlichen Werbemittelkataloge bei Maecker, E. Johannes: Planvolle Werbung, 3. Aufl., Essen 1962, S. 40 f., Gutenberg, Erich: Grundlagen ..., Bd. II, der Absatz, a.a.O., S. 422 ff. und Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 277

2) Vgl. Klein-Blenkers, Fritz: Die Werbung des Facheinzelhandels, Reihe: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: Seyffert, Rudolf, Bd. 23, Köln und Opladen 1970, S. 85

3) Vgl. Klein-Blenkers, Fritz: Werbung ..., a.a.O., S. 91

Schuhwareneinzelhandel liegt der Prozentsatz bei 0,3 %. Auch Werbegeschenke (85 %) spielen eine wichtige Rolle. Weitere bedeutende Werbemittel, die im Einzelhandel eingesetzt werden, sind Prospekte, oft als Hauswurfsendungen konzipiert, Rundfunk- und Fernsehspots sowie Plakate.

Werbehilfen unterscheiden sich von Werbemitteln dadurch, daß erstere Werbung im Nebenzweck, letztere im Hauptzweck verfolgen. [1] Wichtige Werbehilfen sind Kfz.-Beschriftung, Firmenaufdruck auf Kassenzettel, auf Briefbögen, auf Verpackungsmaterial, auf Berufskleidung etc.

Werbeträger sind Medien der Streuung, durch die die Werbemittel (und Werbehilfen) an die Werbesubjekte herangeführt werden. [2] Als Werbeträger kommen grundsätzlich Personen und Sachen in Betracht. Zwischen Mittel und Träger der Werbung bestehen insofern Interdependenzen, als sich für bestimmte Mittel nur bestimmte Träger eignen. Beinhaltet beispielsweise ein Werbemittel einen phonetischen Spot, so eignen sich als Streumedien Rundfunk und Fernsehanstalten, [3] nicht jedoch Plakatträger.

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 276 und Klein-Blenkers, Fritz: Die Werbehilfen, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Beiträge zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur betriebswirtschaftlichen Marktlehre, Hrsg.: Kosiol, Erich/Sundhoff, Edmund, Köln und Opladen 1968, S. 254

2) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 399 und Behrens, Karl Christian: Absatzwerbung, a.a.O., S. 92

3) Zu weiteren Werbeträgern vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 289

Plakate und Anzeigentafeln eignen sich insbesondere zur optisch überdimensionalen Produkt-, Preis-, Standortinformation etc. sowie zur Firmenwerbung, indem Kurzinformationen, Motivationen usw. vermittelt werden. [1] Fernseh- und Rundfunkanstalten werden demgegenüber meist zur Verbreitung von Werbebotschaften für erklärungs- und demonstrationsbedürftige Produkte verwendet. Zeitungen und Zeitschriften gelten als geeignete Werbeträger bei der Vermittlung besonders aktueller Informationen und bieten eine Möglichkeit, Werbebotschaften mehr rationalen und argumentativen Inhalts zu verbreiten. [2] Meist werden nicht nur ein, sondern mehrere Werbeträger zur Streuung von Werbemitteln kombiniert zum Einsatz gebracht.

Haupteinflußgrößen für die Wahl eines Werbeträgers bilden seine Reichweite und Kontaktzahl, [3] die Werbesubjekte, das Werbemittel selbst und das Produkt, für das geworben wird. So eignet sich eine Regionalzeitung nicht als Werbeträger, wenn die Großform des organisierten Einzelhandels über ein nationales Absatzgebiet verfügt und jeder potentielle Kunde mit dem betreffenden Werbemittel in Berührung gebracht werden soll.

Werbesubjekte stellen diejenigen Personen dar, bei denen geworben wird. Die Summe der Werbesubjekte stellt die Zielgruppe einer Werbeaktion dar. Zielpersonen von Werbekampagnen im Einzelhandelsbereich sind grundsätzlich Letztver- oder Letztgebraucher, wobei einerseits sämtliche potentiellen Konsumenten werblich angesprochen [4]

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 401

2) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 401

3) Mit Reichweite wird der prozentuale Anteil der erreichten Personen gemessen an der Gesamtheit der als Zielgruppe definierten Konsumenten bezeichnet. Die Kontaktzahl steht für die Menge der Kontakte einer Zielperson mit dem Werbemittel.

4) Zur Gliederung des Kommunikationsprozesses vgl. Johannsen, Uwe: Werbeerfolgskontrolle, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 6, a.a.O., S. 429 f.

werden können, andererseits jedoch auch nur bestimmte Marktsegmente. Für Großformen des organisierten Einzelhandels ergibt sich die Menge der Werbesubjekte aus der Zahl der als Käufer in einem sachlich und räumlich definierten Markt [1] angesehenen Personen.

Entscheidungen, ob grundsätzlich undifferenziert geworben werden soll, wie allgemein in der Lebensmittelbranche, oder ob differenziert unterschiedliche Verbrauchergruppen anzusprechen sind, gilt hier ebenfalls als strategisches Problem der Werbepolitik.

b) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Warenpräsentationsstrategie

Warenpräsentation als Instrument des Marketing der Großformen des organisierten Einzelhandels umschließt sämtliche Entscheidungen, die Gestalt, Art und Niveau der Warenausstellung und Warendarbietung in den Verkaufsräumen der Filialen zum Zwecke der Begutachtung von Produkten durch den Konsumenten betreffen. Ausgehend von der entsprechenden Zielsetzung wird eine Warenpräsentationsstrategie in Form von Handlungsrichtlinien als optimales Zielerfüllungsmittel ausgewählt. Für den Einzelhandelsbereich lassen sich zwei Präsentationstypen aufzeigen, die oft jedoch nicht isoliert, sondern vermischt bei Priorität jeweils eines Typs in der Praxis Anwendung finden. Grundsätzlich können Waren entweder im Schaufenster dekoriert (Dekorationsprinzip) oder im Ladeninneren zur Begutachtung und Selbstbedienung placiert (Merchandising) werden. Eine diesbezügliche Entscheidung gilt in dieser Arbeit als Komponente einer Warenpräsentationsstrategie.

---

1) Vgl. S.37f.und S. 39 der Arbeit

aa) Das Dekorationsprinzip

Unter einer Warenpräsentation entsprechend dem Dekorationsprinzip wird die vorwiegend schmuckvolle Ausstellung von Erzeugnissen vor allem zum Zwecke der Aufmerksamkeitsweckung, [1] zunehmend aber auch zwecks motivationaler Ansprache potentieller Nachfrager verstanden. [2] Waren können dabei sowohl in Schaufenstern und Passagen als auch im Verkaufsinnenraum dekoriert werden. Hierdurch werden Blick-Kontakte geschaffen, die eine Kommunikation mit dem Verbraucher eröffnen oder, falls eine Werbebotschaft durch den potentiellen Käufer aufgenommen wurde, die bestehende Kommunikation dergestalt vertiefen, daß von der passiv-rezeptiven Haltung des Werbesubjektes, das sich auf eine innerliche Vorwegnahme des Konsumierens eingestellt hat, [3] umgeschaltet wird auf die Stimulation des aktiven Kaufverhaltens. Werbung und Warendekoraktion müssen eine Kette abgestimmter Informations- und Beeinflussungsimpulse bilden, die den Konsumenten zum Kaufakt hinführen. Dies wird vor allem durch die Wiederkehr der in der Werbung benutzten Appelle, Motive, Spots, Farben, Symbole etc. erreicht, wohingegen das Umschalten auf Kaufaktivität durch die direkte Konfrontation mit dem betreffenden Produkt Stimulanz erhält.

In modernen Einzelhandelsgroßbetrieben wird heute Ware weniger herkunftsorientiert, d. h. nach materialgebundenen, farblichen, konstruktionsbedingten etc. Gesichtspunkten ausgestellt, sondern wird bedarfsorientiert gezeigt (z. B. "Bekleidung", "Mode" oder "Sport"). Gerade

---

1) Vgl. ohne Verfassername: ABC für den Schuhkaufmann, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jg., Heft 37, Frankfurt/M., 14. Sept. 1973, S. 154

2) Vgl. Haseloff, Otto W.: a.a.O., S. 3

3) Vgl. Haseloff, Otto W.: a.a.O., S. 6

im Schuhwareneinzelhandel wird dieser Weg jedoch bislang nur zögernd beschritten. Oft werden für die Schaufensterdekorationen ein oder mehrere Themen, wie z. B. "Theater", "Tennisspielen" oder "Motorsport", vorgegeben. Moderne Dekoration drapiert daher die Ware nicht mehr lediglich ästhetisch und suggestiv wertsteigernd, [1] sondern präsentiert sie dem potentiellen Kunden unter Anregungen für Verwendungsmöglichkeiten und/oder Darstellung von Verwendungssituationen, die gegebenenfalls bereits in der Werbung vorgestellt wurden, d. h. motivierend. Durch geeignetes Display-Material oder andere Dekorationshilfen wird diese Art der Warenpräsentation wirkungsvoll unterstützt. Unter Display-Material werden dabei Plakate, Schilder, Aufsteller, Boxen, andere Blickfänge und vor allem auch sich bewegende Elemente verstanden, [2] die im Gegensatz zu Werbemitteln keine eigenständige werbliche Aussage beinhalten, sondern als Teil der Dekoration eine thematische oder optische Verbindung mit den ausgestellten Produkten eingehen, um diese wirkungsvoll herauszustellen. Display-Material wird häufig den Einzelhandlungen von ihren Warenlieferanten zur Verfügung gestellt.

Kaufwiderstand manifestiert sich häufig in einer Identifikationslücke zwischen Produkt, Sortiment, Service, Unternehmen etc. einerseits und den Wünschen potentieller Käufer andererseits. Diese Lücke kann neben motivationaler Warendekoration und Vorverkauf durch Werbung auch durch eine Präsentationspolitik verringert werden, die gezielt gruppenspezifisch Ware im Schaufenster darbietet. So kann beispielsweise ein Fenster boutiqueähnlich aufgemacht werden, während die übrigen Dekorationsflächen für andere Verbrauchergruppen genutzt werden.

---

1) Vgl. Haseloff, Otto W.: a.a.O., S. 3

2) Vgl. ohne Verfassername: ABC für den Schuhkaufmann, a.a.O., Heft Nr. 37, 1973, S. 154

Warenpräsentation entsprechend dem Dekorationsprinzip eignet sich besonders für problemvolle Produkte wie beispielsweise Modeartikel. Dabei können Einzelhandelsbetriebe allgemein nicht sämtliche Artikel bzw. Sorten, die ihr Sortiment bilden, ausstellen, sondern müssen eine Auswahl treffen. Richtlinien, die dieser Wahl zugrunde liegen, gelten als Komponente einer Warenpräsentationsstrategie. So können beispielsweise stets die neuesten und modischsten Artikel dekoriert werden. Weitere Komponenten beinhalten Bestimmungen hinsichtlich des Dekorationswechsels, des Display-Materials, einer aufwendigen oder sparsamen Präsentation sowie der Motive, Themen und Bedarfszusammenhänge, die der Warenausstellung zugrunde liegen.

Warendekoration im Schaufenster und in den Passagen findet häufig eine Ergänzung durch schmuckvolle Warenausstellung im Ladeninneren, die oft zusätzlich zu Vorwahlregalen anzutreffen ist. Dabei ist von der Überlegung auszugehen, daß ununterbrochene Warenregale an den Wänden und Gängen entlang, besonders bei problemvollen Waren, den Kunden optisch überfordern. Es sind daher durch Dekorationen Unterbrechungen zu schaffen, die für den Besucher einerseits eine Orientierungshilfe, andererseits eine Auflockerung des massierten Angebots darstellen. [1] Für die Innendekoration sind somit Richtlinien-Entscheidungen zu fällen, wobei eine Abstimmung mit der Schaufenstergestaltung anzustreben ist.

Großformen des organisierten Einzelhandels schreiben ihren Filialen allgemein sogenannte Pflichtfenster vor, [2] um einen einheitlichen Dekorationsstil in den einzelnen Verkaufsstellen zu gewährleisten und

---

1) Vgl. ohne Verfassername:
Bremshey bringt neues Schuh-Präsentationsprogramm, in:
Schuhwirtschaft, Die Große Deutsche Fachzeitschrift, Heft Nr. 25,
Donnerstag, den 20.6.1974, S. 6

2) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 309

so die Vorteile der Vereinheitlichung zu nutzen. Darüber hinaus wird jedoch den einzelnen Geschäften meist die Dekoration von "Zusatzfenstern" ermöglicht, die auf die Gegebenheiten einer Filiale oder Region Rücksicht nehmen. Im Rahmen einer Warenpräsentationsstrategie werden vom Planungsträger generell die diesbezüglichen Handlungsspielräume der Verkaufsstellen-Leiter festgelegt.

bb) Merchandising

Unter dem Begriff Merchandising verstehen wir die im Vergleich zur Warendekoration vorwiegend schmucklose Präsentation von Erzeugnissen in Vorwahl- und vor allem Selbstbedienungsregalen. [1] Zur Merchandising-Tätigkeit in den Verkaufsstellen der Großformen des organisierten Einzelhandels gehören die Placierung der Waren im Regal, deren Wiederauffüllung sowie der Einsatz von Aktionsmaterial

---

1) Über den Begriffsinhalt des Merchandising besteht in der Literatur keine einheitliche Auffassung, vgl. Jansen, Helmut: Merchandising, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 618. Eine weite Inhaltsdeutung geben Batzer, Greipl und Laumer. Nach ihrer Ansicht befaßt sich Merchandising mit Produktgestaltung, Verpackung, Werbung, Vertrieb, Verkaufsförderung, Kundendienst, Preisgestaltung, Beratung von Handel und Verbraucher, Koordinierung von Produkten, Lagerhaltung und Abstimmung der einzelnen absatzpolitischen Mittel. Im Gegensatz zur Marketing-Strategie, die Aufgabe der Unternehmensführung ist, gehört Merchandising als Taktik in den Aufgabenbereich der Verkaufsleitung; vgl. Batzer, Erich/Greipl, Erich/Laumer, Helmut: Marketing-Lexikon, 2. Aufl., München 1973, S. 173. Eine engere Begriffsauslegung geben Linnert/Müller-Seydlitz und Neske, die als Merchandising die Absatzförderung am point of sales begreifen und unter dem Begriff die Entwicklung und Gestaltung von Verkaufshilfen und Displays sowie deren optimalen Einsatz, die Anleitung des Außendienstes für die Placierung im Laden, Aufbau von Warenstapeln etc. zusammenfassen. Vgl. Linnert, Peter/Müller-Seydlitz, Ute/Neske, Fritz: Lexikon Angloamerikanischer und Deutscher Managementbegriffe, Gernsbach 1972, S. 567

direkt am Verkaufspunkt (z. B. Regalstopper, Warenhaltevorrichtungen etc.). Diese Tätigkeit wird von Merchandisern ausgeübt.

Die Merchandising-Arbeit in den Filialen wird nur zu einem Teil von den Einzelhandelsunternehmungen selbst übernommen. Auch Hersteller und Großhändler setzen das Instrument Warenpräsentation ein, treiben also ihrerseits Merchandising. Großformen des organisierten Einzelhandels formulieren daher eine diesbezügliche Beschaffungsstrategie, durch deren Anwendung die Vorstufen zum Einsatz der Leistungen veranlaßt werden, die der Handel in Abstimmung mit seiner eigenen Merchandising-Aktivität zur Realisierung seiner Ziele und zur Absatzmarktgestaltung benutzt. Seitens der Hersteller und Großhändler entbrennt häufig ein Wettbewerb um den besten Regalplatz, der zu gegenseitigen Rabatt-, Konditionen-, Geschenküberbietungen etc. an den Einzelhandel führt. [1] Im Gegensatz zu Kleinbetrieben weisen Einzelhandels-Großbetriebe diese Versuche, in das Geschehen in den Verkaufsstellen einzugreifen, jedoch zurück und verteilen Regalfächer nach eigenen, durch die Marketing-Orientierung bestimmten Gesichtspunkten. [2]

Merchandising erlangt vor allem für den Absatz problemloser Produkte Relevanz. Durch eine die Selbstverkäuflichkeit steigernde Warengestaltung (z. B. durch entsprechende Produkt- und Packungsaufmachung, Gebrauchsanweisungen, Farbgebungen etc.), die eine Aufgabe der Produktpolitik darstellt, und durch Warenplacierung ein-

---

1) Nieschlag weist darauf hin, das die dem Einzelhandel vorgelagerten Wirtschaftsstufen häufig sogenannte Regalmieten zahlen müssen, wenn ihren Produkten ein bevorzugter Platz eingeräumt werden soll. Vgl. Nieschlag, Robert: Entwicklungstendenzen ..., a.a.O., S. 27

2) Der Verfasser bezieht sich auf ein Gespräch mit einem Vertreter der GVG.

schließlich der Benutzung von Aktionsmaterial kann auf ein Verkaufsgespräch seitens des Einzelhandelspersonals oder der Merchandiser verzichtet werden. [1] Entscheidungen hinsichtlich der Placierung betreffen die Aufstellung der Erzeugnisse in Überaugen-, Augen-, Hüft- und Fußhöhe oder durchgehend vom obersten bis zum untersten Regalfach, wodurch dem Kunden der Überblick über das Warenangebot besonders erleichtert wird,sowie den Placierungsort im Verkaufsraum. Ein Produkt kann in Regalen, Ständern oder Truhen präsentiert werden, die an den Wänden, Gängen, im hinteren Teil des Verkaufsraumes, in der Nähe der Kassen etc. aufgestellt sind. Bei Placierung von Produkten muß beachtet werden, daß von den Verbrauchern am häufigsten die Außengänge benutzt werden. Das bedeutet, daß hier - ebenso wie in der Nähe der Kassen - weniger Grundnahrungsmittel als Spezialitäten zu präsentieren sind, die den Kunden zu impulsiven Käufen veranlassen sollen. [2] Häufig werden schwerverkäufliche Produkte und sogenannte Umsatzrenner in unmittelbarer Nähe placiert, um kommunikative Effekte vom leichtverkäuflichen Artikel auf den umschlaglangsamen ausstrahlen zu lassen. [3] Die Regalpflege übernehmen die durch die Hersteller, Großhändler und Einzelhandelsunternehmungen eingesetzten Merchandiser.

Merchandising-Arbeit wird vor allem in den Großunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels betrieben. Der hohe Anteil bereits abgepackter, wenig erklärungsbedürftiger Waren am Sortiment, die Anwendung des Selbstbedienungsprinzips und die Bemühungen um Personaleinsparungen haben hier die große Bedeutung des Merchandising bewirkt.

---

1) Vgl. Jansen, Helmut: a.a.O., S. 619

2) Vgl. ohne Verfassername: Einkaufsdauer und Einkaufsbeträge ..., a.a.O., S. 19 ff.

3) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 169

Richtlinienmäßige Entscheidungen hinsichtlich Warenplacierung unter kommunikativen Gesichtspunkten, Regalauffüllung sowie Art und Umfang des Einsatzes von Aktionsmaterial und der Merchandiser gehen in die Warenpräsentationsstrategie ein.

c) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Verkaufsförderungsstrategie

Wenngleich der Begriff Verkaufsförderung in der Wirtschaftspraxis, auch im Handelsbereich, umfassend Eingang gefunden hat, bietet die Theorie bis heute noch keine allgemein anerkannte Definition von Verkaufsförderung bzw. Sales Promotion an. [1] Der überwiegende Teil der Meinungen geht dahin, daß Verkaufsförderung von den dem Einzelhandel vorgelagerten Wirtschaftsstufen betrieben wird, indem diese ihre Werbung in den Medien durch absatzforcierende Maßnahmen in den Einzelhandelsunternehmungen am Point of Purchase ergänzen. [2] Auch Falk/Wolf bezeichnen Sales Promotion als kommunikationsfördernde Maßnahme des Herstellers bzw. Großhändlers. [3]

Wir sind demgegenüber der Auffassung, daß Großbetriebe des Einzelhandels ebenfalls Verkaufsförderung als Eigenleistung betreiben. Ausgehend von der Definition von Thies, [4] der Sales Promotion als eine Marketing-Aktivität begreift, die der Unterstützung der Tätigkeit der eigenen Verkaufsorgane, der Wiederverkäufer und der End-

---

1) Vgl. hierzu auch Thies, Gerhard: Verkaufsförderung als kommunikatives Instrument im Marketing, in: Modernes Marketing, ..., a.a.O., S. 382 und Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 175

2) Vgl. Mangold, Hans-Georg: a.a.O., S. 292 und Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 304

3) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 79

4) Vgl. Thies, Gerhard: a.a.O., S. 382 f.

verbraucher dient, wird deutlich, daß der Einzelhandel mit seinem Verkaufspersonal und seiner Kundschaft über Ansatzpunkte für eine eigenständige Verkaufsförderungsarbeit verfügt. Treiben Einzelhandel und seine vorgelagerten Wirtschaftsstufen Sales Promotion, so wird eine Abstimmung der Promotion-Arbeit der einzelnen Stufen notwendig. Großformen des organisierten Einzelhandels entwickeln daher eine verkaufsförderungsbezogene Beschaffungsstrategie, um die Sales Promotion-Aktivität der Großhändler und Hersteller in ihrem Sinne zu beeinflussen. Dies hat dazu geführt, daß die Vorstufen den Einzelhandelsorganisationen gesondert Promotion-Programme präsentieren. [1] Hauptkriterien für die Beteiligung des Einzelhandels an der Verkaufsförderungstätigkeit der Industrie stellen einerseits die Qualität des Aktionsartikels, andererseits das Herausstellen der Leistungsfähigkeit des jeweiligen Einzelhandelsbetriebes durch die Aktion dar. [2]

Durch Verkaufsförderung werden die langfristigen Wirkungen der Werbung in kurzfristige Verkaufserfolge umgesetzt. [3] Während Werbung vor allem Kaufappelle, Aufmerksamkeitsweckung, Information, Manipulation, Imagebildung etc., die eine gedankliche Beschäftigung der Verbraucher mit dem jeweiligen Produkt auslösen, zum Inhalt hat, also primär Kaufreize wecken soll, haben Warenpräsentation/Merchandising und Sales Promotion die Aufgabe, den Kaufakt seitens des Konsumenten herbeizuführen. Warenpräsentation löst diesen Anspruch durch effektive Warenausstellung und -darbietung,

---

1) Vgl. Haedrich, Günther: Vorlesung Kommunikationspolitik, WS 1973/74

2) Vgl. Heidepeter, Lothar: Verkaufsförderung? Ja, aber ..., in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Dezember 1972, S. 50 ff.

3) Vgl. Berger, Roland: a.a.O., S. 499

also durch Kommunikation der Ware durch die Ware selbst. Verkaufsförderung dagegen benutzt hierzu andere Hilfsmittel. Die drei aufgeführten Kommunikationsinstrumente sind somit hinsichtlich ihrer Wirkungsrichtung bzw. ihres Inhalts gegeneinander abgegrenzt. In der Praxis jedoch ergeben sich vielerlei Überschneidungen. [1)]

Sämtliche richtlinienmäßigen Entscheidungsmöglichkeiten, die verkaufsförderungspolitischer Art sind, werden als dem Instrument Verkaufsförderungspolitik zugehörig aufgefaßt. Eine Verkaufsförderungsstrategie, die der Erreichung des entsprechenden Instrumentalziels dient, beinhaltet im einzelnen Entscheidungen über folgende Komponenten:

1) Verkaufsförderungsobjekte
2) Verkaufsförderungsmittel
3) Verkaufsförderungsträger
4) Verkaufsförderungssubjekte

Häufig besteht Sales Promotion nicht nur in Entscheidungen hinsichtlich der Objekte, Mittel, Träger und Subjekte, sondern in Verkaufsförderungsaktionen, in deren Rahmen für eine Laufzeit von 3 - 6 Wochen oder eine noch kürzere Zeitspanne mehrere marketing-politische Instrumente speziell zwecks Verkaufsförderung zum Einsatz gelangen.

5) Verkaufsförderungsaktionen.

Als Verkaufsförderungsobjekte sind diejenigen Produkte zu bezeichnen, deren Absatz durch verkaufsförderungs-politische Aktivität forciert werden soll. Betreibt der Warenlieferant Verkaufsförderung, so ist die Wahl der Objekte auf diejenigen Produkte beschränkt, die zum Angebotsprogramm dieses Herstellers bzw. Großhändlers zählen.

---

1) Gleicher Ansicht ist z. B. Thies, Gerhard: a.a.O., S. 383

Setzt demgegenüber der Einzelhandel Verkaufsförderung als Instrument zur Marktgestaltung ein, so kommen für die Objektwahl sämtliche Artikel des Sortiments in Betracht. Entscheidungen seitens des Einzelhandels hinsichtlich der Kriterien, die zur Auswahl derjenigen Produkte herangezogen werden, für die Verkaufsförderung getrieben wird, gelten als Komponente einer Verkaufsförderungsstrategie.

Unter einem Verkaufsförderungsmittel ist ein innerhalb der Sales Promotion eingesetztes Instrument zu verstehen, das in seiner Gesamtwirkung primär zur Realisierung der Verkaufsförderungsziele beitragen soll. [1] Ein Verkaufsförderungsmittel setzt sich aus einer Botschaft und deren Gestaltung mittels physikalischer Elemente wie Ton, Bild, Farbe etc. zusammen. Darüber hinaus stellen Verkäuferschulung, vor allem in Form einer Unterweisung und Training im zweckmäßigen Aufbau eines Verkaufsgespräches zur besseren Überwindung des Kaufwiderstandes der Konsumenten, in Form einer Verwendung und Bedienung von Demonstrationsstücken, Verkaufsmappen, Katalogen und Formularen sowie in Form einer Unterrichtung über fach- und warenkundliche Fakten ein Verkaufsförderungsmittel dar. [2] Personalschulung hat besonders für Großformen des organisierten Einzelhandels an Bedeutung gewonnen. [3] Ein weiteres Mittel bildet der Einsatz von Verkaufsförderern durch Hersteller, Groß- oder Einzelhändler.

---

1) Vgl. in diesem Sinne Bidlingmaier, Johannes: Marketing 2, a.a.O., S. 392

2) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 176

3) Gespräch mit einem Vertreter der Nord-West-Ring Schuheinkaufsgenossenschaft, Frankfurt/M.

Insgesamt ist die Zahl möglicher Sales Promotion-Mittel groß, [1] läßt sich jedoch in personelle Mittel aufspalten, wie z. B. Verkäuferschulung, Verkaufsförderereinsatz, und sachliche Mittel, wie Preisausschreiben, Verbraucherwettbewerbe, Postwurfsendungen mit Produktproben etc., wenn Letztverbraucher die Verkaufsförderungssubjekte bilden, und Händlerpreisausschreiben, Händlerwettbewerbe, Bereitstellung von Aktionsmaterial, Betriebsbesichtigungen etc., wenn das Einzelhandelspersonal das Subjekt der Verkaufsförderungsbemühungen darstellt. Häufig werden verschiedene Mittel kombiniert eingesetzt, um den Erfolg der Sales Promotion zu kumulieren. [2]

Die Verkaufsförderung z. B. des Schuhwareneinzelhandels wird meist nur von Großunternehmen betrieben und erstreckt sich bislang nahezu ausschließlich auf die Schulung des Verkaufspersonals. Die Schuhwarenindustrie hat demgegenüber mehr Aktivität entwickelt. Sie praktiziert Sales Promotion in vielfältiger Form vor allem zugunsten der Zielgruppe Einzelhandelspersonal. [3] In der Lebensmittelbranche bzw. bei Waren des kurzfristigen Bedarfs besitzt Verkaufsförderung, unabhängig, ob von den Herstellern bzw. Großhändlern oder den Einzelhändlern ausgeführt, eine besonders große Relevanz. [4]

---

1) Vgl. dazu den ausführlichen Katalog bei Zarth, Hans Rudolf: Verkaufsförderung, in: Management Enzyklopädie, Band 6, a.a.O., S. 47 f.

2) Vgl. Zarth, Hans Rudolf: a.a.O., S. 47

3) Einen Sales-Promotion-Einsatz führte z. B. die Firma Alfred Mählich GmbH Schuhfabriken, Sudheim, vor einigen Jahren durch. Verkaufsförderer wurden in Schuhwareneinzelhandelsgeschäfte geschickt, mit dem Auftrag, bequeme, pflegeleichte Wildlederschuhe zu verlangen. Bot eine Verkäuferin Hush-Puppies von sich aus an und erwähnte den Markennamen, so erhielt sie eine Geldprämie.

4) Der Verfasser bezieht sich auf ein Gespräch mit einem Vertreter der GVG.

Verkaufsförderungsträger sind Medien der Streuung, durch die die Verkaufsförderungsmittel an die Subjekte der Sales Promotion herangetragen werden. Als Streumedien eignen sich besonders solche Träger, die direkt in den Verkaufsräumen der Großformen des organisierten Einzelhandels eingesetzt werden können. [1] Hierzu zählen sowohl sachliche Träger, wie z. B. Plakatflächen, Regalstopper, Prospekte, Lautsprecheranlagen etc., als auch Personen wie Einzelhandels-Verkäufer, Verkaufsförderer und Propagandisten. Richtlinien-Entscheidungen hinsichtlich der Sales Promotion-Träger beinhalten generelle Festlegungen, welcher Streumedien man sich in der Regel bedient. Häufig werden personelle und sachliche Träger bei der Durchführung der Verkaufsförderung [2] kombiniert zum Einsatz gebracht.

Verkaufsförderungssubjekte stellen diejenigen Personen dar, die die Zielgruppe der Absatzförderung bilden. Dies können sowohl das Verkaufspersonal des Einzelhandelsunternehmens sein, wenn durch Verkäuferschulung oder andere Promotion-Mittel deren Leistungsfähigkeit erhöht werden soll, als auch Letztverbraucher, die zu höherer Einkaufsintensität oder zu einer positiven Haltung gegenüber einem oder mehreren bestimmten Erzeugnissen veranlaßt werden sollen. [3] Auf Sales Promotion-Maßnahmen von Industrie oder Großhandel, die deren eigene Verkaufsorganisation zur Zielgruppe erheben, haben demgegenüber Großformen des organisierten Einzelhandels keinen Einfluß.

---

1) Fernseh- und Rundfunkanstalten bieten sich demgegenüber weniger als Träger der Verkaufsförderung an.

2) Die konkrete Ausgestaltung und das Einsatztiming von Verkaufsförderungsmaßnahmen stellt sich als taktisches Problem dar.

3) Vgl. Thies, Gerhard: a.a.O., S. 384

Unter einer Verkaufsförderungsaktion ist der kurzzeitige Einsatz verschiedener Marketing-Instrumente zur Realisierung von Verkaufsförderungszielen zu verstehen. Im Rahmen einer Verkaufsförderungsaktion werden meist Instrumente wie Warenpräsentation, Preispolitik, Werbung oder Servicepolitik kombiniert zum Einsatz gebracht. Dies kann beispielsweise bei der Einführung einer neuen Markenware erfolgen, die durch Werbung (z. B. Fernsehwerbung) vorbereitet wird und mittels Verkaufsförderung (z. B. Propagandisten, Verkaufsförderungs-Aktionsmaterial), mittels Warenpräsentation (z. B. Placierung im besten Regal), mittels Produktpolitik (z. B. verkleinerte Einführungspackungen), mittels Preispolitik (z. B. niedriger Einführungspreis), mittels Servicepolitik (z. B. ausführliche Beratung, Garantieleistungen) etc. in den Markt gedrückt wird. [1)]

Die Konzipierung einer Promotion-Aktion seitens des Einzelhandels bzw. seitens der Industrie/des Großhandels unter Kooperation mit Großformen des organisierten Einzelhandels stellt sich als taktisches Problem dar. Im Rahmen strategischer Entscheidungen werden demgegenüber Handlungsrichtlinien festgelegt, die den einzelnen Aktionen vorgegeben sind und die so deren zeitliche und sachliche Koordination garantieren.

Bei der Durchführung einer Verkaufsförderungsaktion sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

---

1) Die anglo-amerikanische Literatur benutzt für die Tätigkeit der Verkaufsförderung den Begriff Push-System. Vgl. Zarth, Hans-Rudolf: a.a.O., S. 40

1) Die Aktion soll als Zweit- oder Sonderplacierung durchgeführt werden, d. h. die Placierung am Stammplatz soll unverändert bleiben.

2) Es ist ein Bedarfsbündel zu bilden, d. h. es sind Produkte eines Bedarfszusammenhanges zu kombinieren.

3) Der Verbraucher soll durch ein geeignetes Motto auf die Aktion hingestimmt werden; dieses Motto sollte den Bedarfsanlaß und den Bedarfszusammenhang erläutern.

4) Der Einsatz von Aktionsmaterial. [1)]

Generell können folgende Schritte bei Entwicklung einer Verkaufsförderungsaktion formuliert werden: [2)]

1) Die Idee einer Verkaufsförderungsaktion entwerfen und ausgestalten.

2) Ein Motto für die Aktion formulieren und im Verkaufsraum variieren.

3) Den Aktionsartikel auswählen und kalkulieren.

4) Einen Termin- und Kostenplan für die Aktion aufstellen.

5) Die beteiligten Personen (Einzelhandelspersonal, Verkaufsförderer etc.) informieren und schulen.

6) Den Verbraucher informieren.

7) Den Erfolg der Aktion kontrollieren und Konsequenzen ziehen.

---

1) Vgl. Heidepeter, Lothar: a.a.O., S. 50 ff.

2) Vgl. dazu und zum folgenden Sieberts, Hermann: a.a.O., S. 48 ff.

Eine Verkaufsförderungsaktion kann in Aktionskern und Aktionsidee getrennt werden. Hinsichtlich des Kerns sind Eigenschaften bzw. Merkmale der Ware zu finden, die den Kunden interessieren und sein Kaufinteresse wecken. Die Produktcharakteristika, die den Kunden besonders ansprechen, können Preis, Herkunftsland, Herstellungsart etc. sein. Diese können in dem Motto Verwendung finden bzw. dieses entscheidend prägen. Der Aktionskern wird erweitert um die Aktionsidee, unter der flankierende Maßnahmen, wie z. B. Kostproben, Zugaben, Gewinnspiele, Preisausschreiben, Vorführungen oder Probehäppchen, zu verstehen sind.

d) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Bedienungsstrategie

Bedienungspolitik ist als Kommunikationsinstrument des Marketing [1] zu begreifen, mit dessen Einsatz bestimmte Wirkungen auf dem Absatzmarkt erzielt werden sollen. [2] Diese bestehen vor allem darin, Kaufabschlüsse herbeizuführen. Im einzelnen umfaßt Bedienungspolitik Entscheidungen hinsichtlich der Bedienungsform und des Einsatzes des Bedienungspersonals. Eine entsprechende Absatzstrategie setzt sich daher aus den Komponenten "Bedienungsform" und "Einsatz des Bedienungspersonals" zusammen. Sie wird von Großformen des organisierten Einzelhandels

1) Vgl. hierzu auch Stern, Mark E.: a.a.O., S. 37; Thies, Gerhard: a.a.O., S. 383; Lippold, Enno: a.a.O., S. 31 ff.

2) Vgl. Lippold, Enno: a.a.O., S. 26

ohne Zusammenarbeit mit vorgelagerten Wirtschaftsstufen zur Anwendung gebracht. [1]

aa) Die Bedienungsform

Unter Bedienung sind Tätigkeiten des Anbietens, Abmessens, Verkaufens, Transportierens, Inkassos, Verpackens etc. seitens der im Verkauf Beschäftigten zu verstehen. Je nach Art und Umfang des Bedienens von Kunden durch das Einzelhandelspersonal unterscheiden wir folgende Alternativen, die jedoch in der Praxis nicht isoliert, sondern häufig miteinander kombiniert vorzufinden sind:

1) Fremdbedienung
2) direkte Vorwahl
3) partielle Selbstbedienung

Als extrem konträre Formen des Bedienens gelten Fremdbedienung und totale Selbstbedienung (Automatenverkauf). [2] Die erste Möglichkeit ist gegeben, wenn sämtliche Bedienungstätigkeiten, oder doch der überwiegende Teil, durch das Einzelhandelspersonal ausgeübt werden und die Aktivität des Kunden sich auf Wunschäußerung, Zustimmung/Ablehnung des Artikels bzw. der Sorte und auf die Bezahlung richtet.

---

1) Hersteller und Großhändler setzen zwar ihrerseits eigenes Personal in den Verkaufsstellen des Einzelhandels ein, es sind jedoch diesbezügliche Maßnahmen nicht unter das Instrument Bedienungspolitik, sondern unter Verkaufsförderung oder Merchandising zu subsumieren. Siehe S. 145 ff. und S. 142 ff. der Arbeit.

2) Vgl. Behrens, Karl Christian: Einführung ..., a.a.O., S. 50. Auf totale Selbstbedienung wird hier nicht näher eingegangen, da sie für den Einzelhandel nur von untergeordneter Bedeutung ist.

In modernen Großbetrieben des Einzelhandels findet Fremdbedienung lediglich beim Verkauf besonders problemvoller Waren Anwendung.

Das Prinzip der direkten Vorwahl [1] stellt eine Weiterentwicklung der Fremdbedienung dar. Das Sortiment oder zumindest repräsentative Sortimentsteile werden im Vorwahlregal präsentiert, so daß die Tätigkeit des Anbietens nicht vom Einzelhandelspersonal übernommen werden muß, sondern der Konsument sich selbst mit dem Gebotenen vertraut macht und eine Vorwahl trifft. Die Aktivität des Personals setzt mit dem Herantransport der gewünschten Ware ein, sofern der Kunde eine besondere Sorte verlangt. Das Vorwahlprinzip hat sich vor allem im Schuh- und Textilwarenbereich durchgesetzt. Versuche, z. B. der Schuhwarenbranche, das personalsparende Selbstbedienungsprinzip einzuführen, sind weitgehend zugunsten der Vorwahl aufgegeben worden, da Schuhe zu problemvolle Produkte darstellen, als daß auf Verkaufsgespräche verzichtet werden könnte. Da der Konsument Fremdbedienung bei Modeartikeln heute weitgehend ablehnt - er betrachtet häufig zu intensive Bedienung als "Aufschwatzen" - kommt dem Vorwahlprinzip im Schuhhandel hervorragende Bedeutung zu. Es kann davon ausgegangen werden, daß sämtliche Großbetriebe dieser Branche sich dieses Prinzips bedienen.

"Bei der partiellen Selbstbedienung wählt der Kunde selbst die griffbereit ausgestellten Waren ohne Mitwirkung des Verkäufers aus und bringt sie selbst zur Kasse." [2] Die Personaltätigkeit bleibt allgemein auf Inkasso, Überwachung der Kundschaft etc. beschränkt. Be-

---

1) Mit indirekter Vorwahl bezeichnet der Verfasser eine Vorselektion der Waren seitens des Kunden anhand der Ausstellungsstücke im Schaufenster.

2) Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 165 (Hervorhebung durch den Verfasser). Vgl. auch Behrens, Karl Christian: Einführung ..., a.a.O., S. 50

sonders im Lebensmitteleinzelhandel und im Bedarfskreis der Waren des kurzfristig anfallenden Bedarfs hat sich das Prinzip der partiellen Selbstbedienung durchgesetzt, [1] da hier der größte Teil der angebotenen Produkte als nicht erklärungsbedürftige, abgepackte Ware zu bezeichnen ist. Die im Lebensmittelbereich weit vorangeschrittene Markenbildung unterstützt dabei das Vordringen des Selbstbedienungsprinzips, andererseits forciert dieses die Markenentwicklung. Wird nicht das gesamte Sortiment, sondern nur ein Teil mittels Selbstbedienung verkauft, so spricht man im Gegensatz zur Voll-Selbstbedienung von Teil-Selbstbedienung. [2] Setzt der Lebensmittelhandel Frischfleisch, das der Verbraucher der abgepackten Ware weitgehend vorzieht, [3] und Frischobst mittels Fremdbedienung oder direkter Vorwahl ab, so kommt die letztere Variante der partiellen Selbstbedienung zur Anwendung. Sie ist in den meisten Lebensmittel-Geschäften anzutreffen.

bb) Der Einsatz des Bedienungspersonals

Unter Bedienungspersonal versteht man diejenigen Mitarbeiter eines Einzelhandelsunternehmens, die die Tätigkeit des Bedienens (anbieten, abmessen, verkaufen, beraten, kassieren, etc.) in den Verkaufsräumen ausüben. Generelle Entscheidungen hinsichtlich des Einsatzes von Bedienungspersonal betreffen dessen Zahl und Verteilung auf die

---

1) 1969 betrug der Anteil der Lebensmittel-SB-Läden bereits 68 % an der Gesamtzahl der Geschäfte dieses Wirtschaftszweiges. Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 166

2) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 166

3) Ein Vertreter der GVG stellte gegenüber dem Verfasser die hohe Attraktivität der Frischfleischabteilungen in den SB-Geschäften heraus.

einzelnen Filialen, dessen Arbeitszeit und Anforderungen an dessen Qualität.

Die Zahl der durch die Großformen des organisierten Einzelhandels beschäftigten Verkaufskräfte und Kassierer hängt im wesentlichen von der praktizierten Bedienungsform, der Größe des Unternehmens, dem betrieblichen Rationalisierungsstandard, den Gegebenheiten des Absatzmarktes und zum Teil der Branche bzw. dem Bedarfskreis, innerhalb dessen der Betrieb am Markt operiert, ab. Die Beschäftigtenzahl muß besonders angesichts der Tatsache, daß die Personalkosten weit über 50 % der gesamten Handlungskosten ausmachen, [1] möglichst niedrig gehalten werden, ohne daß akuter Personalmangel auftritt, auf den der Kunde in den Filialen aufmerksam wird. [2] Die Verteilung des Bedienungspersonals eines Einzelhandelsunternehmens auf die verschiedenen Verkaufsstellen richtet sich vor allem nach den Notwendigkeiten des Absatzmarktes und nach der Bedienungsform, aber auch nach der Zahl und Größe der einzelnen Filialen, nach ihrer Umsatzhöhe etc.

Hinsichtlich der Arbeitszeit ist im Rahmen der strategischen Planung zunächst generell festzulegen, ob neben Ganztagsbeschäftigten auch Halbtagskräfte eingesetzt werden. Zwischen der gesetzlich fixierten Ladenöffnungszeit von 54 Std. pro Woche und der tariflichen Arbeitszeit für Angestellte von 40 Std. pro Woche besteht ein Spannungsverhältnis, da einerseits die tarifliche Arbeitsdauer nicht permanent überschritten werden kann, andererseits alle Kunden, die

---

1) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 54

2) Hierzu im Gegensatz steht ein latenter Personalmangel, der durch Überstunden der Verkäufer, durch Aushilfen oder durch persönlichen Einsatz der Filialleitung kurzfristig überbrückt wird.

eine Filiale aufsuchen, jederzeit bedient werden müssen. [1] Es sind daher Entscheidungen zu fällen, wie diese Spannung zu überbrücken ist. In der Praxis wird dieses Anpassungsproblem durch Einführung der 5-Tage-Woche für das Bedienungspersonal oder die eines Schichtbetriebes gelöst. In der Regel wird dabei versucht, möglichst viele Mitarbeiter an den umsatzintensiven Wochenenden und in der Tageszeit von 16.00 - 18.30 Uhr einzusetzen. Weitergehende Versuche, sogar die 4-Tage-Woche z. B. in Schuhgeschäften einzuführen, stößt in den USA auf den Widerstand des Personals. Dies geht aus einer Umfrage der US-Fachzeitschrift "Boot & Shoe Recorder" in Schuhgeschäften hervor. [2] Teilweise wird auch versucht, eine Anpassung durch Verkürzung der betrieblichen Ladenöffnungszeit zu erzielen. Diese Vorgehensweise ist jedoch besonders in City-Lagen betriebswirtschaftlich nicht immer vertretbar. [3]

Weitere Entscheidungen hinsichtlich eines Einsatzes des Bedienungspersonals betreffen Anforderungen an die Qualität der Verkaufskräfte. Besonders Großformen des organisierten Einzelhandels verfügen über eigene Ausbildungsmöglichkeiten, durch die das Ausbildungsniveau des Personals den Anforderungen der Unternehmensleitung, d. h. den Anforderungen des Marktes, angeglichen wird. [4]

---

1) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 49

2) Vgl. ohne Verfassername: Ein Bericht aus Übersee - eine Umfrage bei Schuhgeschäften und Schuhindustrie, 40-Stunden-Woche in der Schuhindustrie, in: Schuhwirtschaft, Die Große Deutsche Fachzeitschrift, Heft Nr. 9, Donnerstag, den 1.3.1973, S. 2

3) Vgl. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 49

4) Verkäuferschulung gilt als Mittel der Verkaufsförderung.

e) Entscheidungsmöglichkeiten zur Bestimmung einer Public-Relations-Strategie

Aufgabe der Public-Relations ist es, eine allgemeine Interessenidentität der Unternehmung als solcher mit dem menschlichen Dasein, der Existenz der gesellschaftlichen Gruppen, die die Öffentlichkeit bilden, herbeizuführen, zum Zwecke eines günstigen Vorstellungsbildes dieser Gruppen vom Unternehmen als Ganzem. [1] Einem Aufbau bzw. einer Pflege der Beziehungen von Großformen des organisierten Einzelhandels zur Öffentlichkeit [2] oder der Werbung um öffentliches Vertrauen [3] sind akquisitorische Effekte zuzuordnen, die zur Marktgestaltung beitragen. Public-Relations-Politik ist daher als Instrument des Marketing für den Handelsbereich zu begreifen, mit dem dieser ohne Zusammenarbeit mit vorgelagerten Wirtschaftsstufen primär am Absatzmarkt, aber auch am Beschaffungsmarkt operiert.

Gegenstand der Public-Relations-Arbeit von Handelsgroßbetrieben ist ein Überzeugen der Öffentlichkeit von der

- Glaubwürdigkeit der Aussagen
- Fortschrittlichkeit in Gesellschaft und Wissenschaft
- sozialen Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten etc.

---

1) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 194 und Berger, Roland: a.a.O., S. 499

2) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 305 und Thies, Gerhard: a.a.O., S. 383

3) Vgl. Friedrichs, Günter: Verkaufswerbung - ihre Technik, Psychologie und Ökonomie, Berlin 1958, S. 39

- Verantwortung hinsichtlich des Umweltschutzes
- Verantwortung gegenüber öffentlichen Institutionen [1]

einer jeweiligen Unternehmung.

Während die übrigen Kommunikationsinstrumente weitgehend die Propagierung eines Produktes oder einer Warengruppe zum Inhalt haben, zeichnen sich die Public-Relations durch Herausstellung des Unternehmens aus. Firmenwerbung und Public-Relations sind insgesamt eng verwandt, doch stellt erstere im Gegensatz zu den Public-Relations einen Bezug zum Warenangebot der Unternehmung her.

Ebenso wie die Industrie ist auch der Handel zur Aufnahme der Public-Relations in sein Marketing-Instrumentarium übergegangen. Während der kleinbetriebliche Unternehmer Public-Relations oft durch Bekleiden öffentlicher oder fachverbandlicher Ämter treibt, bedienen sich Großformen des organisierten Einzelhandels allgemein differenzierterer Methoden, indem sie ihre Public-Relations-Botschaften oft in Form von Informationen über das Unternehmen, an Medien wie Presse, Rundfunk, Fernsehen und Film weitergeben, allgemeine Kontakte zu für das Unternehmen wichtigen Gruppen und Persönlichkeiten der Öffentlichkeit herstellen und pflegen [2] sowie durch soziale Leistungen (z. B. Spenden) ihr Unternehmensbild prägen. Darüber hinaus gelten Information und Beratung des Managements und der übrigen Mitarbeiter einer Unternehmung als Teilgebiet der Public-Relations. [3]

---

1) Vgl. dazu auch Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 306

2) Vgl. Dürbaum, Martin: Public Relations, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, a.a.O., S. 1349

3) Vgl. Dürbaum, Martin: a.a.O., S. 1349

Die Festlegung der Handlungsrichtlinien für Maßnahmen innerhalb der Public-Relations zur Erfüllung entsprechender Ziele wird hier als Public-Relations-Strategie bezeichnet, die im einzelnen Entscheidungen über Public-Relations-Mittel, -Träger und -Subjekte beinhaltet.

Public-Relations-Mittel der Handelsgroßbetriebe, bestehend aus Botschaft und deren Ausgestaltung, stellen in der Regel Presse-, Film- und Fernsehmeldungen, Betriebsbesichtigungen, Sportveranstaltungen, festliche Veranstaltungen etc. sowie der Auftritt von Mitgliedern der Unternehmensführung in der Öffentlichkeit dar. Public-Relations-Träger bilden vor allem Rundfunk- und Fernsehanstalten, Zeitungs- und Zeitschriftenverlage sowie Personen. Public-Relations-Subjekt ist die allgemeine Öffentlichkeit, insbesondere deren für die Unternehmung wichtigen Gruppen.

4. Die Bestimmung des Retailing-Mix

Die Realisation des Marketing-Konzepts durch eine Großform des organisierten Einzelhandels wird nicht durch die bewußt gesteuerte Anwendung nur eines oder weniger Instrumente bzw. der aus ihnen zu selektierenden Absatzstrategien gewährleistet. Es ist vielmehr aus möglichst jedem der in dieser Arbeit aufgezeigten Marketing-Instrumente unter Berücksichtigung von Aktivitäts-, Daten- und Reaktionsinformationen anhand der Zielsetzungen je eine strategische Alternative pro Instrument auszuwählen, die sodann mit den übrigen unter gegenseitiger Abstimmung kombiniert wird. "Ein Mittel allein ist nicht in der Lage, ein bestimmtes Ergebnis zu bewirken. Es benötigt vielmehr alle übrigen Marketing-Mittel. Der Wert eines Marketing-Mittels ergibt sich daher unmittelbar aus dem Wert der ganzen Instrumentalstruktur, wobei es seinerseits durch seinen Beitrag wieder die

Instrumentalstruktur aktiv und qualitativ gestaltet." [1] Die Kombination von Absatzstrategien wird in dieser Arbeit als Retailing-Mix bezeichnet. Die Festlegung von Absatzstrategien setzt teilweise die Formulierung von Beschaffungsstrategien voraus. Dies bedeutet, daß mit der Entwicklung des Retailing-Mix indirekt auch eine Kombination von Beschaffungsstrategien erfolgt.

Bevor die Marketing-Instrumente (Absatzstrategien) zu einem Retailing-Mix kombiniert werden, muß in der Großform des organisierten Einzelhandels Klarheit über die Höhe des einzusetzenden Aktivitätsniveaus herrschen. Zum zweiten sind die einzelnen Marketing-Instrumente formal als betriebsformbestimmend, obligatorisch und fakultativ zu bewerten. Des weiteren ist für die Abwicklung des Kombinationsprozesses die Kenntnis der Interdependenzen der Instrumente bzw. Absatzstrategien sowie der Komponenten notwendig. Wenn die einzelnen Alternativen nach Art (Instrument) und Inhalt (eine aus Komponenten bestehende Absatzstrategie) zu einer bestmöglichen Wirkungsgesamtheit zusammengefaßt sind, [2] ist die Optimalkombination erreicht, das heißt dann, wenn die sich aus den auf den Endverbrauchermarkt gerichteten Marketing-Aktivitäten des Einzelhandels und der vorgelagerten Wirtschaftsstufen ergebenden bzw. erwarteten Grenzerträge der Strategien ausgeglichen sind. [3]

Die Bestimmung des Retailing-Mix erfolgt daher in drei Schritten:

1) Bestimmung des Retailing-Aktivitätsniveaus
2) Bewertung der einzusetzenden Instrumente bzw. Absatzstrategien

---

1) Poth, Ludwig G.: Marketing-Mix, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, a.a.O., S. 427

2) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 197

3) Vgl. Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 99 und Kotler, Philip: Marketing-Management, analysis, planning and control, Englewood Cliffs 1967, S. 278 und Poth, Ludwig G.: Marketing-Mix, a.a.O., S. 426

3) Bestimmung der Absatzstrategien und deren Kombination [1)]

a) Die Bestimmung des Retailing-Aktivitätsniveaus

Das Formulieren und vor allem Befolgen von Absatzstrategien stellt für Einzelhandelsbetriebe und Unternehmungen der vorgelagerten Wirtschaftsstufen nicht nur in finanzieller, sondern auch in personeller und organisatorischer Hinsicht eine Beanspruchung ihres unternehmerischen Potentials dar. Wir sprechen daher für diesen Bereich der Konzeptionsentwicklung nicht von einem Marketing-Budget, sondern bestimmen den Terminus Retailing-Aktivitätsniveau für die Summe der zwecks Durchsetzung der obersten Marketing-Ziele und der abgeleiteten Unterziele zu tätigenden Aufwendungen an quantitativem (langfristiges Budget) und qualitativem (Personal, Organisation, Technik etc.) Potential seitens der Unternehmungen. [2)] Großformen des organisierten Einzelhandels vermögen infolge ihrer Nachfragemacht nicht nur die Höhe ihrer eigenen Bemühungen am Absatzmarkt festzulegen, sondern können auch teilweise diejenigen Aktivitäten ihrer Warenlieferanten beeinflussen, die auf die Endverbraucher gerichtet sind.

Im Rahmen der Bestimmung des Retailing-Mix gilt es zunächst, die Höhe des Potentialeinsatzes insgesamt festzulegen, deren Bestimmungsfaktoren einerseits Art und Niveau der formalen obersten Marketing-Ziele und der im Rahmen ihrer Detaillierung gebildeten Global- und Instrumentalziele des Einzelhandels-Großunternehmens, andererseits die marketing-politische Aktivität der Konkurrenzunternehmungen darstellen. Allgemein wird bei einer anspruchsvollen

---

1) Vgl. dazu Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 368 ff.

2) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 368 f.

Zielsetzung, die ein Unternehmenswachstum zum Inhalt hat, ein höheres Aktivitätsniveau einzusetzen sein, als bei Sicherungszielen. Das Retailing-Aktivitätsniveau wird für die Geltungsdauer der Marketing-Konzeption festgelegt und in einem zweiten Schritt im Rahmen taktischer Überlegungen periodisiert, d. h. zu einem Taktik-Retailing-Budget für die jeweiligen Perioden umgeformt. Die Verteilung der Aktivitäten auf einzelne Instrumente und die Bestimmung der Zahl und des Inhalts der einzusetzenden Absatzstrategien sind als wechselseitiger Abstimmungsprozeß zu begreifen.

b) Die formale Bewertung der in das Retailing-Mix eingehenden Instrumente und Absatzstrategien

Unter Berücksichtigung des Retailing-Aktivitätsniveaus sind die in eine zu entwickelnde Marketing-Konzeption Eingang findenden Instrumente festzulegen. Da jeder Absatzstrategie ein Instrumentalziel vorgegeben ist, muß bereits bei der Bildung des vertikalen Zielsystems in Umrissen Klarheit über die Höhe des Aktivitätsniveaus und über Zahl und Art der einzusetzenden Absatzstrategien bestehen, da sonst überflüssige Planungsarbeit betrieben würde. Wir gehen davon aus, daß die nachhaltigste Absatzmarktgestaltung durch den Einsatz von Absatzstrategien sämtlicher der hier aufgeführten Instrumente gewährleistet ist.

Das Marketing-Instrumentarium der Großformen des organisierten Einzelhandels, das die Maßnahmen der Vorstufen einschließt, ist in betriebsformbestimmende, obligatorische [1] und fakultative Instrumente mit den jeweils zugehörigen Absatzstrategien zu trennen. Die

1) In diesem Sinne auch Beyeler, Lukas: Grundlagen des kombinierten Einsatzes der Absatzmittel, Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern, "Prüfen und Entscheiden", Bd. 3, Bern 1964, S. 36

Trennung zwischen obligatorisch und fakultativ muß jedoch relativiert gesehen werden.

Instrumente	betriebsformbestimmende	obligatorische	fakultative
Produktpolitik			x
Sortimentspolitik	x	x	
Preispolitik	x	x	
Warengebundene Servicepolitik	x		x
Warenungebundene Servicepolitik	x		x
Standortpolitik		x	
Ladengestaltungspolitik	x	x	
Physical-Distribution-Politik		x	
Werbepolitik			x
Warenpräsentationspolitik		x	
Verkaufsförderungspolitik			x
Bedienungspolitik	x	x	
Public-Relations-Politik			x

aa) Die betriebsformbestimmenden Instrumente

Mit Betriebsform wird die jeweilige Erscheinungsform einer Einzelhandelsunternehmung bezeichnet. [1] Wir sind entgegen der Auffassung

1) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 614

anderer Autoren [1] der Meinung, daß die Bestimmung der Betriebsform keinen eigenständigen Aktionsparameter und damit kein Marketing-Instrument des Einzelhandels darstellt. Sie ergibt sich vielmehr aus Entscheidungen innerhalb der sechs in der vorstehenden Tabelle [2] aufgeführten Instrumente. So charakterisiert Behrens die Betriebsform z. B. des Fach- bzw. Spezialgeschäfts anhand ihrer Sortiments-, Preis- und Bedienungspolitik. [3] Weitere konstitutive Merkmale einer Betriebsform sind der Umfang der Kundendienstleistungen, über die im Rahmen der warengebundenen und -ungebundenen Servicepolitik entschieden wird, die Filialgröße (Ladengestaltungspolitik) sowie die Art der innerhalb der Bedienungspolitik festzulegenden Bedienungsform. Grundsätzlich können mit Nieschlag sieben Betriebsformen mit festem Filialstandort unterschieden werden. [4] Dabei verzichten wir auf die Behandlung des ländlichen Gemischtwarengeschäftes, da seine Bedeutung stark abnimmt [5] und es meist als kleinbetriebliches Unternehmen am Markt auftritt. Die folgende Aufstellung zeigt diejenigen Merkmalsausprägungen auf, die als Komponenten von Absatzstrategien den jeweiligen Marketing-Instrumenten zugeordnet und gleichzeitig bestimmend für die Betriebsformen sind.

---

1) Vgl. z. B. Falk, Bernd R./Wolf, Jakob: a.a.O., S. 119 ff.

2) Vgl. S. 165 der Arbeit

3) Vgl. Behrens, Karl Christian: Einführung ..., a.a.O., S. 42

4) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 616 ff.

5) Vgl. Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans: a.a.O., S. 620

Betriebsformbestimmende Merkmalsausprägungen:

Instrument / Betriebsform	Sortimentspolitik	Preispolitik	warengebundene Servicepolitik
Fach- und Spezialgeschäft	meist fachbezogen schmales, tiefes Sortiment	mittlere bis hohe Preislage	hoher Service
Kaufhaus	mittelbreites, tiefes Sortiment	mittlere Preislage	hoher Service
Warenhaus	sehr breites tiefes Sortiment	mittlere Preislage	hoher Service
Kleinpreisgeschäft (Juniorwarenhaus)	breites, sehr flaches Sortiment	niedrige Preislage	geringer Service
Supermarkt	Food-Artikel, wenige Non-Food-Artikel	niedrige Preislage	geringer Service
Verbrauchermarkt	Food-Artikel, Non-Food-Artikel (warenhausähnlich)	niedrige Preislage	geringer Service
Shopping-Center	Food-Artikel, Non-Food-Artikel vieler Branchen	alle Preislagen	keine Angabe

Instrument / Betriebsform	warenungebundene Servicepolitik	Ladengestaltungspolitik	Bedienungspolitik
Fach- und Spezialgeschäft	mittlerer bis hoher Service	keine Angabe	Vorwahl/ Fremdbedienung
Kaufhaus	hoher Service	keine Angabe	Vorwahl
Warenhaus	hoher Service	Verkaufsfläche ca. 10.000 qm	Vorwahl/SB
Kleinpreisgeschäft (Juniorwarenhaus)	mittlerer Service	Verkaufsfläche deutlich unter 10.000 qm	SB/Vorwahl
Supermarkt	mittlerer Service	Verkaufsfläche ca. 500 qm	SB
Verbrauchermarkt	mittlerer Service	Verkaufsfläche ca. 5.000 qm	SB
Shopping-Center	keine Angabe	Verkaufsfläche ca. 20.000 qm	Vorwahl/SB

bb) Die obligatorischen und die fakultativen Instrumente

Als obligatorisches Instrumentarium eines Einzelhandelsbetriebes ist die Summe derjenigen Instrumente mit den daraus zu bildenden Absatzstrategien aufzufassen, deren Einsatz unabdingbar ist, soll die Unternehmung ihre Aufgabe als ein Bindeglied zwischen Produktion und Konsumtion erfüllen.

Innerhalb des Angebotsinstrumentariums erweisen sich Sortiments- und Preispolitik als obligatorische Instrumente. Sortimentspolitik ist für Großformen des organisierten Einzelhandels insofern unabdingbar, als diese in der Praxis nicht lediglich ein, sondern mehrere unterschiedliche Produkte zum Verkauf anbieten. Als Gegenleistung muß

für die Warenabgabe ein Preis gefordert werden, will man nicht die Definition der Unternehmung aufgeben. [1] Preispolitik ist daher ebenso obligatorischer Bestandteil des Retailing-Mix.

Innerhalb des Distributionsinstrumentariums zeigen sich Standort-, Ladengestaltungs- und Physical-Distribution-Politik als obligatorische Instrumente. Jedes großbetriebliche Einzelhandelsunternehmen, wie es in der vorliegenden Arbeit definiert wurde, verfügt über mehrere feste Verkaufsstellen, trifft also innerhalb der Geltungsdauer der Konzeption standortpolitische Entscheidungen. Jeder Betrieb muß zudem Verkaufsräume einrichten oder die Ladeneinrichtung auf dem bisherigen Stand belassen. Er betreibt insofern Ladengestaltungspolitik. Auch Physical-Distribution ist als obligatorisches Distributionsinstrument zu begreifen, da Einzelhandels-Großbetriebe stets Warenbevorratung treiben, also Entscheidungen hinsichtlich der Lagerung und auch des Transports zu fällen haben.

Innerhalb des Kommunikationsinstrumentariums sind Warenpräsentations- und Bedienungspolitik als obligatorische Instrumente anzusehen. Einzelhandelsunternehmungen können nicht umhin, ihr Angebot auszustellen und darzubieten, um den Konsumenten zu informieren, motivieren etc. und ihm durch optische oder "handgreifliche" Warenprüfung die Kaufentscheidung zu erleichtern. Zwar ist es theoretisch denkbar, daß Einzelhandelsunternehmen ohne Warenpräsentation operieren, doch besitzt Warenverkauf ohne Dekoration der Artikel im Schaufenster oder ohne andere Darbietungsformen wenig Praxisrelevanz. Jedes Einzelhandelsunternehmen hat eine Wahl hinsichtlich der Bedienungsform zu treffen. Bedienungspolitik gilt daher als obligatorisches Instrument.

---

1) Vgl. Beyeler, Lukas: a.a.O., S. 36

Unter dem fakultativen Instrumentarium der Einzelhandels-Großbetriebe wird die Summe derjenigen Instrumente subsumiert, deren Absatzstrategien keine konstitutiven Merkmale des Verkaufens beinhalten, deren man sich jedoch bedient, um über eine wirkungsvolle Absatzmarktgestaltung ein hohes akquisitorisches Potential zu gewinnen. Im einzelnen zählen hierzu Produktpolitik, warengebundene und -ungebundene Servicepolitik, Verkaufsförderungs-, Werbe- und Public-Relations-Politik. Die getroffene Aussage hat generelle Gültigkeit. Im Einzelfall kann sich jedoch auch ein anderes Bild ergeben. So kann z. B. für ein Einzelhandelsunternehmen der Einsatz der Werbepolitik, Servicepolitik oder der Produktpolitik durchaus ebenfalls obligatorisch sein. Beim Verkauf technisch hochwertiger Waren beispielsweise kann der Einsatz der Servicepolitik für den Verkauf unabdingbar sein. Die Bewertung der Instrumente als obligatorische oder fakultative Mittel ist deshalb nicht immer eindeutig.

Großformen des organisierten Einzelhandels begnügen sich in der Regel nicht mit der Anwendung von Absatzstrategien des obligatorischen Instrumentariums, sondern bedienen sich, häufig im Gegensatz zu Kleinunternehmen, sämtlicher Marketing-Instrumente. Ihr Retailing-Aktivitätsniveau ist daher als vergleichsweise hoch zu bezeichnen, zumal auch Leistungen der vorgelagerten Wirtschaftsstufen wirksam werden.

c) Die Bestimmung der Absatzstrategien und deren Kombination zu einem Retailing-Mix

Voraussetzung für die Festlegung eines Retailing-Mix bildet nicht nur die prognostische Abschätzung der Wirkung einer Absatzstrategie oder einer Komponente am Markt, sondern auch die Kenntnis der Interdependenzen der Instrumente bzw. Absatzstrategien, da der Effekt eines Retailing-Mix nicht der Summe der Wirkungen seiner Einzelteile entspricht. Darüber hinaus ist die Kenntnis der Interdependenzen der Komponenten einer Absatzstrategie entscheidend.

aa) Die Wechselbeziehungen der Absatzstrategien unterschiedlicher Marketing-Instrumente

Hinsichtlich der interdependenten Beziehungen der Absatzstrategien unterschiedlicher Marketing-Instrumente sind die Begriffe Komplementarität und Substituierbarkeit von Bedeutung. Die Komplementarität der marketing-politischen Instrumente bzw. ihrer quantitativen und qualitativen Ausgestaltung in Form von Absatzstrategien ergibt sich aus einer mehr oder minder starken gegenseitigen Bedingtheit gewisser Mittel. Dies führt dazu, daß die spezifische Gestaltung eines Mittels die bestimmte Ausgestaltung eines oder mehrerer anderer Mittel nach sich zieht bzw. voraussetzt, [1] so daß diese nur kombiniert eingesetzt werden können, und zwar weniger aus technischen als vielmehr marketing-politischen Notwendigkeiten einerseits und der Forderung nach wirtschaftlichem Gebrauch der Mittel andererseits. [2] Komplementaritätsbeziehungen von Marketing-Instrumenten bzw. ihrer Ausgestaltungen sind regelmäßig vom Individualfall abhängig. Theoretisch haltbare Gesetzmäßigkeiten, die einem interinstrumentalen Kombinationsprozeß zugrunde liegen, können daher nicht aufgezeigt werden. [3] Wir gehen an dieser Stelle induktiv vor und zeigen beispielhaft für Großformen des organisierten Einzelhandels besonders sinnfällige bilaterale Komplementaritätsbeziehungen von Instrumenten bzw. deren Ausgestaltungen auf, unter dem Hinweis, daß theoretisch und praktisch nicht bi-, sondern multilaterale Interdependenzen bestehen.

---

1) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 198 f. und Beyeler, Lukas: a.a.O., S. 36

2) Vgl. Beyeler, Lukas: a.a.O., S. 36

3) In diesem Sinne auch Beyeler, Lukas: a.a.O., S. 36

Im Einzelhandelsbereich besteht beispielsweise zwischen Ladengestaltung und Bedienungspolitik Komplementarität, indem Selbstbedienung und ein entsprechender Einsatz des Bedienungspersonals eine mit Selbstbedienungsregalen ausgestattete Verkaufsstelle voraussetzt bzw. nach sich zieht. Bedienungspolitik und Warenpräsentation verhalten sich dergestalt interdependent, daß bei Fremdbedienung Waren unter dem Dekorationsprinzip ausgestellt werden, da diese Bedienungsform kombiniert mit einer Warenpräsentation unter Merchandising-Aspekten ein Gegeneinander zweier Kräfte bewirkt, die einer Marktgestaltung und dem Aufbau akquisitorischen Potentials zuwiderlaufen würde. Zwischen Sortimentspolitik und Bedienungspolitik (und somit auch der Ladengestaltung) herrscht insofern gegenseitige Bedingtheit, als das Sortiment sich aus weitgehend selbstverkäuflichen, d. h. problemlosen Waren, z. B. Markenartikel, zusammensetzen muß, wenn das Selbstbedienungsprinzip Platz greifen soll. Produktpolitik und Preispolitik bilden im Handelsbereich unter langfristigem Aspekt ein Komplementaritätspaar. So erfordern hohe Warenqualitäten eine hohe Preisstellung, es sei denn, es wird Kompensationskalkulation angewendet. Die Interdependenzen von Sortiments- und Preispolitik stellen sich u. a. folgendermaßen dar. Tiefe Sortimente sind wegen ihrer Randartikel relativ kostenintensiv und erfordern höhere Preisstellungen als solche, in denen nur die umsatzstärksten Artikel vertreten sind, die also eine weniger tiefe Dimension aufweisen. Preis- und Sortimentspolitik lassen sich somit "nur in einer bestimmten Form zusammen einsetzen." [1] Zwischen Sortimentspolitik und Public-Relations-Politik besteht demgegenüber nur eine weitläufige Komplementarität, die durch die Forderung nach gesamthaftem Mitteleinsatz gegeben ist.

---

1) Vgl. Beyeler, Lukas: a.a.O., S. 36

Das Prinzip der Substituierbarkeit marketing-politischer Mittel lockert die interdependente Bedingheit des Mittel-Einsatzes dahingehend auf, daß innerhalb bestimmter Bereiche, die zwischen einzelnen Instrumenten bzw. derenAbsatzstrategien variieren können, die Wirkung der Einschränkung des einen Mittels durch ein Mehr eines anderen eliminiert wird. Jedem durch eine Zielsetzung bestimmten Absatzerfolg läßt sich somit ein Indifferenzsystem von Instrumentalvariablen zuordnen. [1] "Das Indifferenzsystem besagt ..., daß ein bestimmter Absatzerfolg mit unterschiedlicher Verwendung absatzpolitischer Instrumente erreicht werden kann." [2] Eine totale Substituierbarkeit, d. h. der vollständige Austausch einer Absatzstrategie gegen eine andere eines anderen Instruments ist jedoch nur in seltenen Fällen möglich bzw. sinnvoll. [3] "Es geht bei der Substituierbarkeit der Absatzinstrumente in den wenigsten Fällen darum, daß irgendein Absatzinstrument im Kernbereich seiner Wirkungen ersetzt werden könnte durch ein anderes Instrument, sondern nur um eine partielle Substitution am Rande." [4] Da auch hier, ähnlich wie im vorangegangenen Kapitel geschildert, die Zahl peripherer Substitutionsmöglichkeiten groß ist, zumal nicht nur an Substitution zwischen zwei, sondern mehreren Instrumenten zu denken ist, ferner keine theoretischen Grundlagen verfügbar sind, [5] muß bei der Darstellung von Substitutionsbeziehungen empirisch vorgegangen werden. Beispielhaft werden daher für Großformen des organisierten Einzelhandels besonders relevante Substitutionsbereiche aufgezeigt.

---

1) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 197

2) Gutenberg, Erich: Grundlagen ..., Bd. II, der Absatz, a.a.O., S. 109

3) Vgl. hierzu auch Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 198

4) Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 200

5) Vgl. Sommer, Reinhold: a.a.O., S. 201

Verstärkte Werbung vergrößert allgemein den preispolitischen Spielraum, [1] wenn gleichzeitig Konkurrenzunternehmen das Niveau ihrer Werbung beibehalten. Durch imagemäßige Anhebung und/oder Alleinstellung des Sortiments, von Sortimentsteilen oder der Unternehmung überhaupt können höhere Handelsspannen kalkuliert werden. Ein Weniger an Werbung und an den übrigen Kommunikationsinstrumenten bzw. deren Ausgestaltungen kann durch ein Mehr an z. B. preispolitischer Leistung, d. h. durch Preissenkungen, aufgefangen werden. Auch innerhalb des Kommunikationsinstrumentariums kann partiell substituiert werden, z. B. zwischen Warenpräsentationspolitik und Verkaufsförderungspolitik. Insgesamt ist die Bedeutung der Verkaufsförderung im Kommunikationsinstrumentarium des Einzelhandels gestiegen. Ihr wird heute z. B. die gleiche Bedeutung zugemessen wie der der Werbung. [2] Einschränkungen von Quantität und Qualität der Ladengestaltung und/oder des Standortes können z. B. durch Preispolitik (Preissenkungen), Sortimentspolitik (Verbesserung vor allem der Sortimentsdimensionen), Servicepolitik (mehr warengebundener und -ungebundener Service) sowie verstärkten Einsatz von Kommunikationsinstrumenten dahingehend ausgeglichen werden, daß der Absatzerfolg unverändert bleibt.

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert: Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 15. Jahrgang (1963), Heft 11/12, S. 555
Oftmals ist von einer gezielten Werbung mehr Wirkung zu erwarten als von Niedrigpreisen.
Vgl. ohne Verfassername: Am Rande bemerkt, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Zeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jg., Heft Nr. 8, Frankfurt/M., den 23.2.1973, S. 4

2) Vgl. Heidepeter, Lothar: a.a.O., S. 50

Diese wenigen Beispiele zeigen den Charakter substitutiver Beziehungen der Absatzstrategien unterschiedlicher Marketing-Instrumente auf. Infolge fehlender theoretischer Kenntnisse hinsichtlich komplementärer und substitutiver Interdependenzen zwischen den Ausgestaltungen der Instrumente ist man in der Praxis bei der Kombination der Absatzstrategien bis heute weitgehend auf die Erfahrung und Intuition der Entscheidungsträger angewiesen.

bb) Die Wechselbeziehungen der Komponenten einer Absatzstrategie

Bewertung und inhaltliche Gestaltung der einzelnen entwickelten Komponenten einer Absatzstrategie für eine optimale Marketing-Konzeption ist von den jeweiligen Großformen des organisierten Einzelhandels individuell vorzunehmen. Innerhalb z. B. der Preispolitik gelten für den Schuhwareneinzelhandel alle aufgeführten Komponenten mit Ausnahme der Rabatte. Innerhalb einer Marketing-Konzeption des Lebensmitteleinzelhandels hat demgegenüber die Komponente "Kredite" kaum Relevanz. Obwohl der Inhalt und die Bewertung der Komponenten von den jeweiligen Unternehmen unterschiedlich bestimmt werden, gehen wir davon aus, daß die Festsetzung einer Preisstrategie ihren Ausgang mit der Festlegung des Preisniveaus nimmt und auf dieser Basis die übrigen Komponenten entwickelt werden.

Es existieren z. T. komplementäre und substitutive Interdependenzen zwischen den Komponenten einer Absatzstrategie. Eine komplementäre Beziehung zwischen Komponenten einer Preisstrategie kann z. B. anhand von Sonderangeboten entwickelt werden. Im Handel wird in starkem Maße versucht, den Absatz durch diese wesentlich preisreduzierten Artikel zu forcieren. Im Schuhwareneinzelhandel werden sie durch zeitliche Preisdifferenzierung (Saisonschlußverkäufe), zunehmend

aber auch anläßlich von Sonderverkäufen, ebenso wie in der Lebensmittelbranche, angeboten. Der Sonderangebotscharakter kann durch eine glatte Preisstellung hervorgehoben werden. In der Lebensmittelbranche wird jedoch allgemein an einem Preis knapp unter glatten Summen festgehalten. Durch Erwähnung des alten Preises wird zudem der Kunde auf die Preisgünstigkeit des Angebots hingewiesen. Sonderangebotsaktionen werden durch Kompensationskalkulation ermöglicht. Weitere Beziehungen dieser Art können in der Werbepolitik z. B. zwischen Werbemitteln und -trägern aufgezeigt werden.

Andererseits können zwischen Komponenten einer Absatzstrategie auch Substitutionsbeziehungen bestehen. So muß z. B. innerhalb der Physical-Distribution ein Mangel im Transportwesen durch erhöhte Aufwendungen für die Lagerung kompensiert werden.

Demgegenüber herrschen keinerlei Beziehungen z. B. zwischen den Komponenten Informationsstellen und Parkraum in der warenungebundenen Servicepolitik.

cc) Die endgültige Bestimmung der Absatzstrategien und ihre Kombination zu einem Retailing-Mix

Die besondere Problematik der Bestimmung eines Retailing-Mix liegt darin, eine dem Optimum, das die bestmögliche akquisitorische Wirkung des Mitteleinsatzes repräsentiert, möglichst nahekommende Kombination zu finden. [1] Die Literatur zeigt eine Reihe von Lösungsansätzen auf, deren Praxisrelevanz jedoch bezweifelt werden muß. So schlägt beispielsweise Kotler [2] mathematische (meist lineare) Pro-

---

1) Vgl. Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 99

2) Vgl. Kotler, Philip: a.a.O., S. 279 ff.

grammierung als Lösungsmöglichkeit vor, die jedoch in der betrieblichen Praxis erhebliche Probleme aufwirft. [1] Demgegenüber sieht z. B. Stern in der Bildung von Suboptima, die zu einem Gesamtoptimum addiert werden, einen Lösungsansatz. [2] Doch auch diese Alternative vermag in der Praxis das Konzept des Retailing-Mix nicht zu verwirklichen. [3] Wir wenden uns daher einem realitätsnäheren Versuch zu, der bei Bell und Pümpin zu finden ist. [4]

Die zu suchende optimale Mittelkombination beinhaltet im einzelnen eine Summe unterschiedlicher, je einem Instrument zuzuordnender Absatzstrategien, die ihrerseits das Ergebnis einer Kombination von Komponenten darstellen. Diese Strategien können, ähnlich wie die Komponenten, infolge ihrer Komplementaritäts- und Substitutionsbeziehungen nicht unabhängig voneinander festgelegt werden. Da der Idealfall einer simultanen Bestimmung der Absatzstrategien (und damit auch der Beschaffungsstrategien) praktisch nicht realisierbar ist, muß sukzessiv vorgegangen werden. Die Planung nimmt dabei im allgemeinen bei Einzelhandelsbetrieben im Distributions- oder Angebotsinstrumentarium ihren Ausgang. Wir wollen beispielhaft vom Angebotsinstrumentarium ausgehen, innerhalb dessen wir vier Instrumente aufgeführt haben. Unter Berücksichtigung von Angaben der Aktivitäts-, Daten- und Reaktionsinformation sowie von Erfahrungswerten und Intuition der Planungsträger ist zunächst abzustecken, welches der vier Instrumente die bestmöglichen Reaktionen auf dem Absatzmarkt erwarten läßt. [5] Im allgemeinen ist Sortimentspolitik als

---

1) Vgl. Poth, Ludwig G.: Marketing-Mix, a.a.O., S. 429

2) Vgl. Stern, Mark E.: a.a.O., S. 36 ff. und S. 76 ff.

3) Vgl. Poth, Ludwig G.: Marketing-Mix, a.a.O., S. 430

4) Vgl. Bell, Martin L.: Marketing, Concepts and Strategy, Melbourne, London, Toronto 1966, S. 343 ff. und Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 100 ff.

5) Vgl. Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 100

wichtigstes und reaktivstes Instrument des Angebotsbereichs zu begreifen. Der Prozeß der Bestimmung von Absatzstrategien und deren Kombination kann daher mit der Festlegung der Sortimentsstrategie beginnen. [1] Es sind jedoch auch Fälle denkbar, in denen Preispolitik dieser vorgezogen wird. So ist beispielsweise die Preisstrategie das tragende Element im Retailing-Mix eines Kleinpreisgeschäftes, an dem alle übrigen Strategien ausgerichtet werden. Produktstrategien und warengebundene Servicestrategien werden demgegenüber seltener die entscheidenden Elemente im Retailing-Mix der Einzelhandels-Großbetriebe sein.

Als Bestimmungsfaktoren für die Festlegung einer Sortimentsstrategie sind das Retailing-Aktivitätsniveau, die obersten Marketingziele, die Globalziele sowie als wichtigster Faktor das direkt vorgegebene Sortimentsziel zu nennen. Es werden Sortimentsinhalt, -struktur und -dimensionen festgelegt. Anhand der gleichen Bestimmungsgründe wird nun folgend eine Absatzstrategie des nächst-reaktiven Instruments, z. B. der Preispolitik oder der Standortpolitik, ausgearbeitet, wobei als zusätzlicher Bestimmungsfaktor die Anforderungen aus der zuvor festgelegten Absatzstrategie Berücksichtigung finden müssen. Dabei kommt es zu zahlreichen Rückkoppelungen, die die zunächst existente starre Sukzessivität auflösen und die Planung näherungsweise simultan gestalten. Das dritte Element des Retailing-Mix bildet eine Absatzstrategie des Instrumentes, welches die drittstärkste Reaktion am Absatzmarkt erwarten läßt. Für diese Strategie kommen als weitere Bestimmungsfaktoren alle Anforderungen hinzu, die sich aus den bereits festgelegten Absatzstrategien ergeben. Dieser Prozeß setzt sich bis zum letzten Instrument fort, welchem die geringste Reaktivität zugemessen wird. Das auf diese Weise entstandene Retailing-Mix muß abschließend bezüglich seiner Gesamtwirkung beurteilt werden. Pümpin weist daraufhin, daß bei vollkommener

---

1) Vgl. Bell, Martin L.: a.a.O., S. 434

Markttransparenz sich eine "richtige" Kombination herauskristallisieren würde. [1] Da jedoch diese Prämisse in der Realität nicht gesetzt werden kann, also keine klaren Informationen vor allem über die Reaktionen der Absatzmarktpartner bestehen, kann nur eine näherungsweise optimale Mittelkombination gefunden werden.

Sind Informationen allgemein mit Unsicherheit, Unvollständigkeit und Unbestimmtheit belastet, so ergibt sich die Notwendigkeit, neben der Bestimmung des Retailing-Mix Eventual-Strategien oder gar ein Eventual-Mix zu entwickeln, mit denen unerwarteten Absatzmarktreaktionen entgegengetreten wird. Der Einsatz von Eventual-Strategien ermöglicht somit auch eine Anpassung des Retailing-Mix an Marktbedingungen, die bei Planungsbeginn noch nicht einzusehen waren.

IV. DIE BESTIMMUNG VON TAKTIKEN ALS TEIL DER KONZEPTIONSENTWICKLUNG

Im Rahmen der Bestimmung von Taktiken gilt es, analog zu der Aufgliederung von Instrumentalzielen in periodenbezogene Taktikziele [2] Absatzstrategien und Beschaffungsstrategien in konkrete kurzfristige Maßnahmenpläne (Beschaffungs- und Absatztaktiken) umzugestalten. Unter Taktiken sind daher Mittel zur Erfüllung vorgegebener Taktikziele zu verstehen.

Ist die Geltungsdauer einer Absatz- bzw. Beschaffungsstrategie mit der der Marketing-Konzeption insgesamt gleichgesetzt, so beläuft

---

1) Vgl. Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 101

2) Vgl. S. 55 der Arbeit

sich die der Taktiken auf höchstenfalls ein Geschäftsjahr. [1] Dies gilt jedoch nur für diejenigen Großformen des organisierten Einzelhandels, deren Warenangebot höherwertige Artikel wie Möbel, Elektroprodukte, Automobile etc. beinhaltet, die wegen ihrer Aufgabe bzw. Konzeption, langfristigen Bedarf zu decken, weniger kurzfristigen Modewandlungen als langfristigen Stiländerungen unterworfen sind. Im Bekleidungsbereich (Schuhwaren, Textilien, Lederwaren) bietet es sich demgegenüber an, Maßnahmenpläne (Taktiken) mit der Geltungsdauer eines halben Jahres, entsprechend der hier üblichen Aufteilung des Geschäftsjahres in eine Herbst- und eine Frühjahrssaison, festzulegen. Im Lebensmitteleinzelhandel (einschließlich des Non-Food-Bereiches) muß von noch kürzeren Geltungsbereichen der Taktiken ausgegangen werden, da hier der rasche Wechsel von festlichen Anlässen wie Weihnachten, Ostern, Pfingsten etc. ein ständiges Anpassen von Taktiken an die sich jeweils ändernde Situation bzw. ein ständiges Beeinflussen der Situation erfordert.

Jede Taktik bezieht sich auf ein Marketing-Instrument. Sie wird in einem Maßnahmenplan festgehalten. Sämtliche für eine Taktik-Periode formulierten absatzmarktgerichteten Maßnahmenpläne werden sachlich und zeitlich aufeinander abgestimmt und zu einem Gesamtmaßnahmenplan, der die einzelnen Absatztaktiken beinhaltet, kombiniert. Er umfaßt die schriftliche oder gedankliche Festlegung derjenigen Tätigkeiten, die der Einzelhandel oder die vorgelagerten Wirtschaftsstufen zur Gestaltung des Endverbrauchermarktes in einer Periode ausführen. Die Durchsetzung des Gesamtmaßnahmenplans kann als Voraussetzung taktische Beschaffungsmaßnahmen erfordern.

Da der Einsatz taktischer Maßnahmen Aufwendungen für Personal, Verwaltung, Material und Gemeinkostenanteile verursacht, ist aus-

---

1) Vgl. Pümpin, Cuno Beat: a.a.O., S. 8

gehend von einem Retailing-Budget, das die periodenbezogene Aufteilung des Retailing-Aktivitätsniveaus darstellt, jedem Taktikbereich und den ihnen zuzurechnenden taktischen Maßnahmen ein Budget bereitzustellen. Dabei muß zwischen den geplanten Maßnahmen und der Budgetzuteilung ein enger Abstimmungsprozeß einsetzen.

A. Die Bestimmung der einzelnen Maßnahmenpläne

Unter einem Maßnahmenplan ist die gedankliche oder schriftliche Fixierung der innerhalb einer kurzfristigen Periode und innerhalb eines Marketing-Instruments zu ergreifenden taktischen Maßnahmen zu verstehen. Für die Entwicklung eines solchen Plans sind Aktivitäts-, Daten- und Reaktionsinformationen für die kurzfristige Periode zu sammeln. Die Entscheidungsträger benötigen für die Taktik-Bestimmung quantitativ und qualitativ ausreichende Informationen. [1] Diese sind jedoch, wenn auch in geringerem Maß als Informationen für Strategie-Entscheidungen mit Unvollständigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit behaftet. [2] Auch Taktiken werden somit unter Zuhilfenahme von Erfahrungswerten [3] und Intuition entwickelt. Eine Absatztaktik beinhaltet eine oder mehrere sachlich und zeitlich bestimmte taktische Maßnahmen, die entweder durch den Einzelhandel, durch seine vorgelagerten Wirtschaftsstufen für den Handel oder von beiden gemeinsam zum Zwecke der Absatzmarktgestaltung zum Einsatz gebracht werden. Für den zweiten und dritten Fall sind zusätzlich beschaffungsmarktbezogene Maßnahmenpläne (Beschaffungstaktiken) bereitzustellen, die die konkrete Bestimmung derjenigen Lieferanten zum Inhalt haben, von denen Ware, Service und sonstige

---

1) Vgl. Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt 16, S. 11

2) Zu den Begriffen Unvollständigkeit, Unsicherheit und Unbestimmtheit vgl. Bidlingmaier, Johannes: Marketing 1, a.a.O., S. 33 ff.

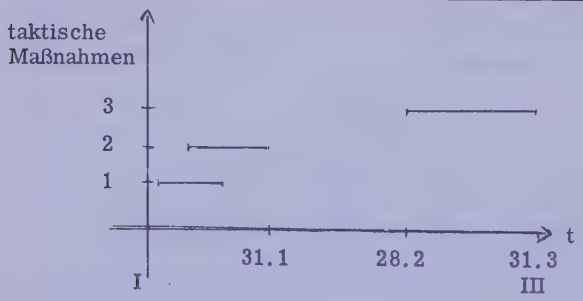
3) Vgl. Battelle-Institut e. V.: a.a.O., Abschnitt 16, S. 76

Marketing-Leistungen bezogen werden und die ferner die Art, Umfang, Leistungsort und -zeitpunkt der geforderten Marketing-Aktivität sowie Reaktionspläne seitens des Einzelhandels, die bei Ausbleiben oder Verweigern des Erwarteten zur Anwendung gelangen, umfassen.

Zur Illustration der vorstehenden Ausführungen soll an dieser Stelle ein Beispiel aus dem Instrument "Werbepolitik" entwickelt werden.

Taktik: Werbung
==========

1) Zeitliche Maßnahmenkoordination bezogen auf den Absatzmarkt



1 = Fernsehwerbung (durch Hersteller X)

2 = Zeitungswerbung (durch eigenes Unternehmen)

3 = Plakatwerbung (durch eigenes Unternehmen)

I - III = taktische Periode

2) Werbepolitischer Beschaffungs-Maßnahmenplan

a) Lieferant der Werbemaßnahme:	Hersteller X
b) Art der Werbemaßnahme:	siehe takt. Maßnahme 1
c) Reaktionsplan:	Verzicht auf Einkauf der Produkte Y und Z

3) Maßnahmenplan vom 1.1. - 31.3. (Werbung)

Takt. Maßnahme 1 vom 2.1. bis 23.1.			Budget
Komponenten	Objekte	Vorstellung der Produkte Y und Z	
	Mittel	Fernsehspot, Herausstellung der günstigen Preis-Qualitäts-Relation, Verwendungsdemonstration mittels Zeichentrickfilm, bunt, Nennung des Einzelhandelsunternehmens, das die Produkte verkauft	
	Träger	ZDF-Werbeprogramm, vor 19.30 Uhr, Mittwoch und Donnerstag, überregional	- - DM
	Subjekte	Sämtliche potentiellen Kunden	

Takt. Maßnahme 2 vom 10.1. bis 31.1.			Budget
Komponenten	Objekte	Firmenwerbung, gleichzeitig Vorstellung von Warengruppe I	
	Mittel	Zeitungsinserat, Erinnerungswerbung hinsichtlich der Firma, Preis-Qualitäts-Relation bei Warengruppe I, schwarz/weiß Anzeige	V-DM
	Träger	Zeitung Y, letzte Seite, 1/2 seitig, unten, Donnerstag und Freitag, regional	
	Subjekte	Sämtliche potentiellen Kunden der Region Süd-Nordrhein/Westfalen	

Takt. Maßnahme 3 vom 1.3. bis 30.3.			Budget
Komponenten	Objekte	Firmenwerbung, gleichzeitig Vorstellung von Warengruppe I	
	Mittel	Plakate, Erinnerungswerbung hinsichtlich der Firma, Preis-Qualitäts-Relation bei Warengruppe I, bunt	
	Träger	Plakatflächen, Größe 2 x 4 m, an Verkehrsknotenpunkten in der Region Süd-Nordrhein/Westfalen zu placieren	W-DM
	Subjekte	Sämtliche potentiellen Kunden der Region Süd-Nordrhein/Westfalen	

B. Die Bestimmung eines Gesamtmaßnahmenplans

Ein Gesamtmaßnahmenplan einer Großform des organisierten Einzelhandels umfaßt die Fixierung sämtlicher Absatztaktiken, die im Verlauf einer kurzfristigen Periode zum Einsatz gelangen. Deren Zahl muß nicht zwangsläufig der der in das Retailing-Mix eingehenden Absatzstrategien entsprechen. So ist es z. B. denkbar, daß während einer Periode keinerlei Maßnahmen bezüglich Standort oder Ladengestaltungspolitik geplant werden. Die im einzelnen ausgewählten Absatztaktiken sind sachlich so abzustimmen, daß den Widerständen des Marktes mit einer geschlossenen, in sich widerspruchsfreien Maßnahmenkombination entgegengetreten wird.

Die Bestimmung eines Gesamtmaßnahmenplans beinhaltet zum zweiten die zeitliche Koordination der den unterschiedlichen Instrumenten zuzuordnenden Taktiken. So sind z. B. Preisstellung und Werbemaßnahmen nicht nur sachlich, sondern auch zeitlich zu koordinieren. Gleiches gilt beispielsweise für Verkaufsförderung und Warenpräsentation.

C. Die Beeinflussung des Absatzerfolges durch Taktiken

Taktische Maßnahmen können direkte Wirkungen auf dem Absatzmarkt einer Großform des organisierten Einzelhandels erzielen. Darüber hinaus zeitigen jedoch auch Strategie-Entscheidungen dort Effekte.

Mit taktischen Maßnahmen im Rahmen der Preispolitik, besonders Preissenkungen bei einzelnen Produkten, der Warenpräsentationspolitik, hier besonders des Merchandising, sowie der Verkaufsförderungspolitik, wird bezweckt, eine relativ rasche Reaktion des Absatzmarktes herbeizuführen. Diese Instrumente werden daher als kurzfristig bezeichnet. [1] Mit Beendigung der jeweiligen Maßnahmen enden die auf ihnen beruhenden Wirkungen auf dem Markt weitgehend. Die übrigen Instrumente sind demgegenüber eher strategischen Charakters. Taktische Maßnahmen innerhalb dieser Marketing-Instrumente erzielen allgemein längerfristig über die Periode ihres Einsatzes hinaus Effekte. Sie sollen weniger sofortige Reaktionen auslösen, als langfristig gestaltend auf dem Absatzmarkt wirken und ein akquisitorisches Potential aufbauen. Die in einer Taktik-Periode zu ergreifenden Maßnahmen innerhalb dieser Instrumente müssen daher besonders mit den Impulsen, welche aus der Vorperiode in die jetzige übergreifen, abgestimmt sein.

---

1) Vgl. Haedrich, Günther: Vorlesung Kommunikationspolitik, WS 73/74

Zusammenfassung und Ausblick auf mögliche Entwicklungstendenzen im Einzelhandel

Mit der vorliegenden Arbeit ist der Versuch unternommen worden, die beschaffungs- und absatzmarktgerichtete Aktivität der Einzelhandels-Großunternehmungen aufzuzeigen. Diese Aktivität muß sinnvoll durch eine Marketing-Konzeption gesteuert werden, deren Grundlage hinsichtlich Form und Inhalt hier entwickelt wurde. Allgemein muß gesagt werden, daß Individuen bzw. Gruppen, um mit ihrem Verhalten Erfolg anzustreben, grundsätzlich Kenntnisse, Wissen, Informationen haben, an Zielen orientiert sein und dementsprechende Mittel (Strategien, Taktiken) einsetzen müssen. Hier wird deshalb speziell für Großformen des organisierten Einzelhandels aufgezeigt, wie eine Konzeption für sie auszusehen hat. Dabei werden ausgehend von Informationen formale und sachbezogene Ziele formuliert, Strategien und Taktiken festgelegt, die auf einem speziell für Einzelhandels-Großbetriebe entwickelten Marketing-Instrumentarium basieren.

Im Rahmen der Marketing-Orientierung des Handels erringt die Notwendigkeit, einerseits auf die Vorstellungen der Verbraucher einzugehen, andererseits diese zu beeinflussen und zu formen, besondere Bedeutung. Großformen des organisierten Einzelhandels nehmen die Impulse aus dem Absatzmarkt auf bzw. nehmen Einfluß auf diese und befriedigen die entstandenen Bedürfnisse unter Kooperation mit den vorgelagerten Wirtschaftsstufen, wobei sie in der Regel der dominierende Partner dieser Zusammenarbeit sind. "Während früher Hersteller und Händler der verschiedenen Stufen die Funktionen unabhängig voneinander ausübten, tritt die gemeinsame Ausrichtung auf die Konsumentenwünsche immer stärker in den Vordergrund." [1] Besonders

---

1) Keller, Arthur Fred: Verbundmarketing, in: Management-Enzyklopädie, a.a.O., Bd. 5, S. 1128 f

Großformen des organisierten Einzelhandels haben das Herstellermarketing, das in Markenartikeln, Vertriebsbindungen etc. zum Ausdruck kommt, also das Streben der Hersteller, ihre Produkte "weit über das Fabriktor hinaus" zu begleiten, indem sie starken Einfluß auf den Einzelhandel nehmen und ihn zum "Vollstrecker" ihrer Konzeptionen machen, weit zurückgedrängt. [1] Die Großbetriebe des Handels sind sich ihrer Wirtschaftskraft bewußt geworden und zwingen die Hersteller zunehmend, ihren Wünschen und Forderungen entgegen zu kommen. [2] Für die Zukunft ist damit zu rechnen, daß sich der Druck des Einzelhandels auf die Hersteller noch verstärken wird. [3] Die Hersteller jedoch werden diesen Druck ihrerseits - soweit dies noch nicht geschehen ist - mittels Konzentration beantworten, wodurch ihre Durchsetzungskraft gegenüber den Großbetrieben des Einzelhandels gestärkt wird. Dieses Verhalten wiederum kann die Einzelhändler zu vermehrten Betriebszusammenschlüssen veranlassen, [4] wobei zunehmend der nationale Rahmen gesprengt werden wird.

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert: Entwicklungen ..., a.a.O., S. 27

2) Vgl. ohne Verfassername: Getrennt kalkulieren - vereint handeln, in: Tip-Berliner Morgenpost, Informationen für den Einzelhandel, Ausgabe 10, Oktober 1972, 1. Seite

3) Vgl. Nieschlag, Robert: Entwicklungen ..., a.a.O., S. 27

4) Vgl. Nieschlag, Robert: Entwicklungen ..., a.a.O., S. 27

LITERATURVERZEICHNIS

a) Selbständige Bücher und Schriften

Albrecht, Bruno:	Marketing - Die Konzeption für jede marktorientierte Unternehmungsführung, Econ Verlag Düsseldorf und Wien 1971
Albrecht, Hans Peter:	Konsument und Marketing, die Erhöhung der Markttransparenz als absatzpolitisches Problem der Unternehmung, Verlag P. G. Keller, Zürich 1968
Angehrn, Otto:	Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1969
Ansoff, Igor H.:	Corporate Strategy, McGraw-Hill Book Company, New York, San Francisco, Toronto, London 1965
Bartels, Gerhard:	Diversifizierung, die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1966
Battelle-Institut e. V.:	Probleme und Methoden des Marketing in der Produktions- und Investitionsgüterindustrie, ohne Verlag, Frankfurt/M. 1969
Batzer, Erich/Greipl, Erich/Laumer, Helmut/ Mayerhöfer, Walter, unter Mitarbeit von Geml, Reinhard:	Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel, Struktur und Wachstum, Reihe: Absatzwirtschaft, Hrsg.: IfO - Institut für Wirtschaftsforschung, Heft 3, Duncker und Humblot, Berlin, München 1971
Batzer, Erich/Laumer, Helmut:	Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, Verlag Moderne Industrie, München 1963

Behrens, Karl Christian:	Marktforschung, Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Gutenberg, Erich, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1959
Behrens, Karl Christian:	Absatzwerbung, Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Gutenberg, Erich, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1963
Behrens, Karl Christian:	Der Standort der Handelsbetriebe, Reihe: Der Standort der Betriebe, Hrsg.: Behrens, Karl Christian, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1965
Behrens, Karl Christian:	Kurze Einführung in die Handelsbetriebslehre, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, begründet von Hans Seischab, Reihe III: Betriebslehren, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1966
Bell, Martin L.:	Marketing, Concepts and Strategy, Macmillan and Comp. Ltd., Melbourne, London, Toronto 1966
Berthel, Jürgen:	Information und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse, Reihe: Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg.: Kosiol, Erich/Grochla, Erwin, Bd. 30, Duncker und Humblot, Berlin 1967
Beyeler, Lukas:	Grundlagen des kombinierten Einsatzes der Absatzmittel, Schriftenreihe des betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Bern "Prüfen und Entscheiden", Bd. 3, Verlag Paul Haupt, Bern 1964
Bidlingmaier, Johannes:	Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Studienreihe Betrieb und Markt, Hrsg.: Behrens, Karl Christian, Band VIII, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1964
Bidlingmaier, Johannes:	Marketing 1, Reihe: Betriebswirtschaftslehre, Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, Reinbek bei Hamburg 1973

Bidlingmaier, Johannes:	Marketing 2, Reihe: Betriebswirtschaftslehre, Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, Reinbek bei Hamburg 1973
Böttcher, Hans-Joachim:	Kreditierung als Instrument der Absatzsicherung im Einzelhandel, Reihe: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 66, Duncker und Humblot, Berlin 1973
Borschberg, Edwin:	Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart 1969
Buchmann, Karl-Heinz:	Quantitative Planung des Marketing-Mix auf der Grundlage empirisch verfügbarer Informationen, Walter de Gryter, Berlin, New York 1973
Bucklin, Louis P.:	Vertikal Marketing Systems, Scott Foresman and Company, Glenview (Illinois), London 1970
Converse, Paul D./ Huegy, Harvey W./ Mitchell, Robert V.:	Elements of Marketing, 7. Aufl., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1965
Falk, Bernd R./Wolf, Jakob:	Handelsbetriebslehre programmiert, Verlag Moderne Industrie, München 1971
Frank, Ronald E./ Massy, William/ Wind, Yoram:	Market Segmentation, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1972
Frese, Erich:	Kontrolle und Unternehmensführung - entscheidungs- und organisationstheoretische Grundfragen, Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Organisation und Automation an der Universität zu Köln: Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation und Automation, Hrsg.: Grochla, Erwin, Bd. 4, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1968

Friedrichs, Günter:	Verkaufswerbung - ihre Technik, Psychologie und Ökonomie, Duncker und Humblot, Berlin 1958
Gist, Ronald E.:	Retailing, Concepts and Decisions, Reihe: The Wiley Marketing Series, Hrsg.: Lazar, William, John Wiley and Sons, Inc., New York, London, Sidney 1968
Grafers, Hans-Wilfried:	Das Aktionsfeld der Einzelhandel treibenden Unternehmung, dargestellt am Beispiel des Ladenfachgeschäfts, Diss. Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen - Nürnberg 1970
Grommann, Artur:	Marketing in der deutschen Weinwirtschaft, Rahmenbedingungen und Ansatzpunkte einer marktorientierten Unternehmenspolitik, Diss. Freie Universität Berlin, Berlin 1970
Gümbel, Rudolf:	Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Reihe: Beiträge zur Betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg.: Gutenberg, Erich/Hax, Karl/Schäfer, Erich/Hasenack, Wilhelm, Bd. 21, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1963
Gutenberg, Erich:	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, die Produktion, 20. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 1973
Gutenberg, Erich:	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II, der Absatz, 14. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 1973
Gutenberg, Erich:	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band III, die Finanzen, 6. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 1973
Hartl, Fritz:	Handels- und Herstellermarken in der Lebensmittelbranche, Reihe: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: Seyffert, Rudolf, Nr. 19, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1960

Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Schriftenreihe: Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, Hrsg.: Heinen, Edmund, Band I, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1971

Hillmann, Henning: Grundlagen einer Warensystematik, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne, Berlin 1970

Höfner, Klaus: Der Markttest für Konsumgüter in Deutschland, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1966

Huber, Walter: Die Handelsmarken, eine international vergleichende Studie zum Problem der Markenbildung in größeren Handelsorganisationen, Verlag Hans Schellenberg, Winterthur 1969

Jaeck, Horst-Joachim: Marketing und Regional Science, Umrisse einer feldtheoretischen Raumkonzeption im Rahmen der Standorttheorie und der regionalen Absatzlehre für urbane Einzelhandelsagglomeration, Reihe: Betriebswirtschaftliche Schriften, Nr. 58, Duncker und Humblot, Berlin 1972

Kalussis, Demetre: Betriebslehre des Einzelhandels, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1960

Kapferer, Clodwig/
Disch, Wolfgang K. A.: Kompendium der Absatzwirtschaft, Bd. 2, Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1967

Katona, George: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1960

Klein-Blenkers, Fritz: Die Werbung des Facheinzelhandels, Reihe: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: Seyffert, Rudolf, Bd. 23, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1970

Korndörfer, Wolfgang:	Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1966
Kosiol, Erich:	Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Reihe: Betriebswirtschaftslehre, Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH, Reinbek bei Hamburg 1972
Kotler, Philip:	Marketing-Management, analysis, planning and control, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1967
Kramer, Rolf:	Information und Kommunikation, betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Reihe: Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Hrsg.: Kosiol, Erich/Grochla, Erwin, Bd. 23, Duncker und Humblot, Berlin 1965
Kreiger, Murray:	Decision-Making in Retailing and Marketing, Fairchild Publications, Inc., New York 1969
Krooss, Reinhart:	Der technische Kundendienst als Instrument der Absatzpolitik, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK Nürnberg, Bd. 21, Lorenz Spindler Verlag, Nürnberg 1966
Kuster, Reiner:	Verkaufen im Verbund, Ladengemeinschaften im Einzelhandel, ein Arbeitsergebnis der RGH, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt/M. 1971
Lampe, Adolf:	Umrisse einer Theorie des Handels, aus dem Nachlaß herausgegeben von Rohling, Rudolf, Duncker und Humblot, Berlin 1958
Linnert, Peter:	Clausewitz für Manager, Strategie und Taktik der Unternehmensführung, Verlag Moderne Industrie, München 1971

Lippold, Enno: Kaufentscheidung und Personeller Verkauf - Kommunikationsmöglichkeiten im industriellen Absatz, Diss. Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen - Nürnberg 1971

Löbel, Volkmar J.: Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung - Formen und Möglichkeiten, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK Nürnberg, Bd. 22, Lorenz Spindler Verlag, Nürnberg 1966

Maecker, E. Johannes: Planvolle Werbung, 3. Aufl., Verlag Girardet, Essen 1962

Magyar, Kasimir M.: Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmungspolitik, die Verwirklichung der Unternehmungszwecke und der obersten Zielsetzungen durch kurzfristige Handlungsziele, Verlag E. Löpfe-Benz AG, Rorschach 1969

Mangold, Hans-Georg: Die Absatzpolitik der deutschen Warenhausgesellschaften, Diss. Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen - Nürnberg 1969

Marris, Robin: The Economic Theory of "Managerial" Capitalism, The free Press of Glencoe, London 1964

Matthews, John B./ Buzzell, Robert D./ Levitt, Theodore/ Frank, Ronald E.: Marketing - an Intoductory Analysis, McGraw-Hill Book Company, San Francisco, Toronto, London, New York 1964

Mellerowicz, Konrad: Der Markenartikel als Vertriebsform und als Mittel zur Steigerung der Produktivität im Vertriebe, Schriftenreihe des Forschungsinstituts für das Markenwesen, Berlin, in Verbindung mit der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V., Wiesbaden, Hrsg.: Mellerowicz, Konrad, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br. 1959

Menninger, Siegfried:	Verkaufsaktive Ladengestaltung von a bis z, Hans Holzmann Verlag, Bad Wörishofen 1964
Neuhof, Bodo:	Zielsetzung und Entscheidungskriterium im öffentlichen Betrieb, Diss. Universität Hamburg, Hamburg 1970
Nieschlag, Robert/ Dichtl, Erwin/ Hörschgen, Hans:	Marketing - ein entscheidungsorientierter Ansatz, 6. Aufl., Duncker und Humblot, Berlin 1972
Noack, Willi H.:	Rechenhafte Betriebsführung im Einzelhandel - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Reihe: Schriften zur Handelsforschung, Begründet von Seyffert, Rudolf, Hrsg.: Sundhoff, Edmund, Nr. 41, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1969
Pearce, Esmond:	Marketing and Higher Management, George Allen and Unwin Limited, London 1970
Poth, Ludwig G.:	Handelsmarketing durch Handelsmarkenpolitik, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1973
Pümpin, Cuno Beat:	Langfristige Marketingplanung, Konzeption und Formalisierung, Diss. der Hochschule St. Gallen, Verlag Paul Haupt, Bern 1968
Rachman, David J.:	Retail Strategy and Structure - a Management Approach, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1969
Raffee, Hans:	Konsumenteninformation und Beschaffungsentscheidung des privaten Haushalts, Reihe: Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, begründet von W. le Coutre u. a., Neue Folge, Band 20, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1969

Rathmell, John M.: Managing the Marketing Function, Concepts, Analysis and Applications, Reihe: The Wiley Marketing Series, Hrsg.: Lazer William, John Wiley and Sons, Inc., New York, London, Sidney, Toronto 1969

Robinson, Patrick J./ Luck, David J.: Promotional Decision Making, Practice and Theory, a Study in Marketing Management, Reihe: Marketing Science Institute, McGraw-Hill Book Company, New York, Chicago, London 1964

Sabel, Hermann: Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht, Grundlagen und Entscheidungsmodelle, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1971

Sandig, Curt: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., C. E. Poeschel Verlag und J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung, Stuttgart 1966

Schmidt, Ralf-Bodo, unter Mitwirkung von Chmielewicz, Klaus: Erich Kosiol, Quellen, Grundzüge und Bedeutung seiner Lehre, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, begründet von Hans Seischab, Reihe VII: Lehrmeinungen, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1967

Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Band 1, Theorie des wirtschaftlichen Kreislaufs, 14. verbesserte Aufl., J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1969

Schrader, Karl: Psychologische und verhaltensbiologische Grundlagen des Marketing, Walter de Gryter, Berlin, New York 1971

Schumpeter, Joseph A.: Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie, 2. Aufl., Franke Verlag A. G., Bern 1950

Scheuing, Eberhard E.: Das Marketing neuer Produkte, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1970

Sommer, Reinhold:	Die Marketing-Konzeption und ihr Einfluß auf das absatzwirtschaftliche Instrumentarium des Markenartikels, Diss. Ludwig-Maximilians-Universität zu München, München 1968
Spardaro, Vittorio:	Verteilzentralen des großbetrieblichen Detailhandels, Probleme der Warenverteilung und des Warenumschlages, Verlag Hans Schellenberg, Winterthur 1971
Stern, Mark E., übersetzt von Uherek, Edgar W.:	Marketing Planung, eine System-Analyse, 2. Aufl., Berlin Verlag, Berlin 1969
Theisen, Paul:	Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, Schriftenreihe zur Handelsforschung, Hrsg.: Seyffert, Rudolf, Nr. 14, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1960
Theisen, Paul:	Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Duncker und Humblot, Berlin 1970
Tietz, Bruno:	Grundlagen der Handelsforschung, Marketing-Theorie, 1. Band, die Methoden, Gottlieb Duttweiler-Institut für wirtschaftliche und soziale Studien, Rürschlikon - Zürich 1969
Tietz, Bruno:	Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1975, Lorch-Verlag GmbH, Frankfurt/M. 1966
Wacker, Wilhelm H.:	Betriebswirtschaftliche Informationstheorie - Grundlagen des Informationssystems, Reihe: Moderne Lehrtexte: Wirtschaftswissenschaften, Bd. 5, Westdeutscher Verlag, Opladen 1971
Westermann, Herbert:	Marketing-Management, Informationsbeschaffung und Instrumenteneinsatz in entscheidungsorientierter Sicht, Verlag E. Schmidt, Berlin 1972

Westermann, Herbert: Marktnah entwickeln, vorteilhaft einkaufen, gezielt verkaufen, Grundriß der betrieblichen Beschaffungs- und Absatzwirtschaft, Taylorix Fachverlag, Stuttgart 1971

Wilke, Hans-Peter: Strukturwandlungen im Einzelhandel - eine Möglichkeit ihrer Erfassung mit Hilfe der Modellanalyse, Diss. Technische Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig, Braunschweig 1970

Wöhe, Günther: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Verlag Franz Vahlen GmbH, Berlin, Frankfurt 1969

Wortberg, Manfred: Verbesserung der Betriebsführung im Handel als Aufgabe eines Fachverbandes, Diss. Friedrich-Alexander-Universität, Nürnberg - Erlangen 1970

b) Beiträge in Sammelwerken

Alderson, Wroe/
Sessions, Robert E.: Basic Research Report on Consumer Behavior, Report on a Study of Shopping Behavior and Methods for its Investigation, in: Quantitativ Techniques in Marketing, Analysis, Texts and Readings, Hrsg.: Frank, Ronald E./Kuehn,Alfred A./Massy, William F., Reihe: Irwin Series in Quantitative Analysis for Business, Hrsg.: Fetter, Robert B., Richard D. Irwin, Inc., Homewood 1962

Banse, Karl: Beschaffung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Hrsg.: Nicklisch, Heinrich, 2. Aufl., erster Band, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1938

Baumol, William: Company Goals, Growth and the Multiproduct Firm, in: Theory in Marketing, Hrsg.: Cox, Reavis/Alderson, Wroe/Shapiro, Stanley J., Richard D. Irwin, Inc., Homewood 1964

Bidlingmaier, Johannes: Zielgesteuerte Führung im Marketing, in: Modernes Marketing, Moderner Handel, Studienreihe Betrieb und Markt (Hrsg.: Behrens, Karl Christian), Sonderband, Hrsg.: Bidlingmaier, Johannes, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1972

Britsch, Walter: Marketing bei kleinen und mittleren Unternehmen des Handels, in: Modernes Marketing, Moderner Handel, Studienreihe Betrieb und Markt (Hrsg.: Behrens, Karl Christian), Sonderband, Hrsg.: Bidlingmaier, Johannes, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1972

Klein-Blenkers, Fritz: Die Werbehilfen, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Beiträge zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur betriebswirtschaftlichen Marktlehre, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: Kosiol, Erich/Sundhoff, Edmund, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1968

Lerchner, Helmut: Trends im Automobilmarketing, in: Modernes Marketing, Moderner Handel, Studienreihe Betrieb und Markt (Hrsg.: Behrens, Karl Christian) Sonderband, Hrsg.: Bidlingmaier, Johannes, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1972

Levitt, Theodore: Marketing-Myopia, in: Modern Marketing Strategy, Hrsg.: Bursk, Edward C./ Chapman, John F., Harvard University Pr. Cambridge (Mass), 1964

Lietz, Jürgen H.: Marketing im Beschaffungswesen, in: Handbuch für Manager, Hrsg.: B. Folkertsma, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne, Berlin 1971

Knapp, Hans G.: Prognose und Entscheidung im Marketing, in: Modernes Marketing, Moderner Handel, Studienreihe Betrieb und Markt (Hrsg.: Behrens, Karl Christian), Sonderband, Hrsg.: Bidlingmaier, Johannes, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1972

Petermann, Günter: Aktuelle Probleme des Marketing im Handel, in: Modernes Marketing, Moderner Handel, Studienreihe Betrieb und Markt (Hrsg.: Behrens, Karl Christian), Sonderband, Hrsg.: Bidlingmaier, Johannes, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1972

Poth, Ludwig G.: Die Bedeutung der Betrieblichen Warenverteilung für das Marketing, in: Praxis der Betrieblichen Warenverteilung - Marketing-Logistik, bearbeitet von Poth, Ludwig G., Reihe: Schriften zum Marketing, Bd. 4, Verlag Handelsblatt GmbH, Düsseldorf 1970

Seyffert, Rudolf: Konsumtionsversorgung und Einzelhandel, in: Handbuch des Einzelhandels, Hrsg.: Seyffert, Rudolf, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1932

Seyffert, Rudolf: Sortimentspolitik, in: Sortiment am Kreuzweg? in: Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Bd. 24, Econ Verlag Düsseldorf, Wien 1962

Thies, Gerhard: Verkaufsförderung als kommunikatives Instrument im Marketing, in: Modernes Marketing, Moderner Handel, Studienreihe Betrieb und Markt (Hrsg.: Behrens, Karl Christian), Sonderband, Hrsg.: Bidlingmaier, Johannes, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1972

c) Beiträge in Nachschlagewerken

Batzer, Erich/Greipl, Erich/Laumer, Helmut:	Marketing-Lexikon, 2. Aufl., Verlag Moderne Industrie, München 1973
Berger, Roland:	Werbung als Marketinginstrument, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 6, Verlag Moderne Industrie, München 1972
Dürbaum, Martin:	Public Relations, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, Verlag Moderne Industrie, München 1971
Jansen, Helmut:	Merchandising, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, Verlag Moderne Industrie, München 1971
Johannsen, Uwe:	Werbeerfolgskontrolle, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 6, Verlag Moderne Industrie, München 1972
Keller, Arthur Fred:	Verbundmarketing, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 5, Verlag Moderne Industrie, München 1971
Klee, Josef/Röhr, Sigmar/Türks, Manfred K. R.:	Physical Distribution, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, Verlag Moderne Industrie, München 1971
Linnert, Peter/Müller-Seydlitz, Ute/Neske, Fritz:	Lexikon Angloamerikanischer und Deutscher Management-Begriffe, Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 1972
Poth, Ludwig G.:	Marketing-Mix, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, Verlag Moderne Industrie, München 1971
Roth, Peter:	Werbeplanung, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 6, Verlag Moderne Industrie, München 1972

Schmid-Rissi, Jakob: Beschaffungsmärkte, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 1, Verlag Moderne Industrie, München 1969

Sellien, R./
Sellien, H.: Dr. Gablers Wirtschaftslexikon Bd. I A - K und Bd. II L - Z, 8. Aufl., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1971

Zarth, Hans Rudolf: Verkaufsförderung, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 6, Verlag Moderne Industrie, München 1972

d) Aufsätze in Zeitschriften, Zeitungen und Berichten

Albach, Horst: Sortimentspreisbildung und unlauterer Wettbewerb, in: Rationeller Handel, März 1970, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Rationalisierungs-Gesellschaft des Handels mbH, Köln

Angehrn, Otto: Marktsegmentierung als Absatzmethode, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Heft 2, 1968, Verlag Otto Schwitzke, Hamburg

Barth, Klaus: Die Unternehmensplanung in den Großbetrieben des Einzelhandels, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Hrsg.: Seyffert, Rudolf, Sundhoff, Edmund, Jg. 21, Nr. 12, Dez. 1969, Verlag Schwartz und Co, Göttingen

Becker, Ernst W.: 14 Wünsche des Handels an die Verpackung, in: Marketing Journal, Heft 2, 1973, B + D Gesellschaft für angewandtes Marketing mbH, Hamburg

Bergler, Georg:	Durchgängige Werbung, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, Hrsg.: Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, Sondernummer 1963, Wien
Bidlingmaier, Johannes:	Unternehmensziele und Absatzziele, in: Marketing Journal, Heft 1, 1970, B + D Gesellschaft für angewandtes Marketing mbH, Hamburg
Gerth, Ernst:	Ziele und Zielkriterien des Handelsbetriebes in der neueren Entwicklung, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, Heft 30, 1969, Hrsg.: Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, Wien
Haedrich, Günther:	Marktgerechtes Positionieren des Angebots, in: Marketing Journal, Heft 2, 1972, B + D Gesellschaft für angewandtes Marketing mbH, Hamburg
Hanan, Mack:	Market Segmentation, American Management Association, Marketing Division, Builletin 109, Year 1968
Heidepeter, Lothar:	Verkaufsförderung? Ja, aber ..., in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Dezember 1972, Rationalisierungs-Gesellschaft des Handels mbH, Köln
Kisch, Dirk Lukas:	Deckengestaltung und Beleuchtung, in: Selbstbedienung und Supermarkt, offizielle Zeitschrift des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Heft 2, 1972, Gesellschaft für Selbstbedienung - GSB - mbH, Köln
Knoblich, Hans:	Der Marktanteil als Unternehmensziel, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, Heft 30, 1969, Hrsg.: Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, Wien

Köhler, Richard:	Operationale Marketing-Ziele im Rahmen des Management by Objectives, in: Neue Betriebswirtschaft, 24. Jg., Mai/Juni 1971, Heft 3/4, Verlagsgesellschaft "Neue Betriebswirtschaft mbH", Heidelberg
Kroeber-Riel, Werner:	Konsumentenverhalten und kognitives Gleichgewicht - verhaltensorientierte Grundlagen der Absatzprognose, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jahrgang (1971), Westdeutscher Verlag, Opladen
Küper, Artur:	Handelsmarke - Markenartikel, Ergänzung oder Konkurrenz, in: Selbstbedienung und Supermarkt, offizielle Zeitschrift des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Heft 10, 1968, Gesellschaft für Selbstbedienung - GSB - mbH, Köln
Meffert, Heribert:	Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 127. Band, 1971, Verlag AV Mohr, Tübingen
Merten, Hans-Lothar:	Der Markt, der nicht auftaut, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, August 1971, Rationalisierungs-Gesellschaft des Handels mbH, Köln
Mölder, Egon:	Arbeitszeitstudien für den Fuhrpark, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Januar 1972, Rationalisierungs-Gesellschaft des Handels mbH, Köln
Nieschlag, Robert:	Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 15. Jg. (1963), Heft 11/12, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen
Osel, Werner:	Helmut Hortens Werbestrategie, in: die absatzwirtschaft, 1. Septemberausgabe 1965, Heft 17, 8. Jg., Verlag Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

Paß, Helmut: POP-Werbung, Werbung am Verkaufsort, in: Marketing-Journal, Heft 5, 1972, B + D Gesellschaft für angewandtes Marketing mbH, Hamburg

Philippi, Hans: Im Durchschnitt 11 % Teuerung pro qm, die Mietkosten des Einzelhandels in den Jahren 1971 und 1972, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 77./117. Jg., Heft Nr. 9, 1.3.1974, Umschau Verlag Frankfurt/M.

Sieberts, Hermann: Strategie und Taktik der Verkaufsförderung, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, März 1970, Rationalisierungs-Gesellschaft des Handels mbH, Köln

Stewart, Wendell M./ Klee, Josef: Physical Distribution - ein neues betriebliches Aufgabengebiet, in: die absatzwirtschaft, Heft 23, 1966, Verlag Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

Theisen, Paul: Kundendienstpolitik, in: Mitteilungsblatt des Handelsinstituts an der Universität des Saarlandes, Heft 25, April 1964, Saarbrücken

Thomas, Erwin: Der Wandel in der Sozialstruktur und sein Einfluß auf die Sortimentspolitik des Einzelhandels, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 4. Jahrgang, (1952), Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen

Timm, Walter: Orientierungsgrößen der einkaufenden Hausfrau, in: GFM - Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Heft 2, 1962, GFM-Verlag, Hamburg

Topritzhofer, Edgar: Das Assoziationsproblem im Marketing - ein lerntheoretischer Ansatz, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. (1971), Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen

Weinhold-Stünzi, Heinz: Marketing in Wirtschaft und Handel, in: Kriterion, Heft 29/30, 1963, Kriterion Verlag AG, Zürich

Werbeteam Ober u. Ober: Zielgruppenorientierte Schuhdekorationen mit Verkaufsenergie, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jg., Heft Nr. 12, 23.3.1973, Umschau Verlag, Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: Produkt-Segmentierung - das neue Verfahren der Marktsegmentierung, in: GfK-Sonderdienst, 3. Doppelheft, März 1969, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e. V., Nürnberg

Ohne Verfassername: Marktsegmentierung - ein Instrument zur Zielgruppenbestimmung, in: GfK - Sonderdienst, 2. Doppelheft, Februar 1971, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e. V., Nürnberg

Ohne Verfassername: Neue und alte Überlegungen zur Warenzustellung, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Januar 1972, Rationalisierungs-Gesellschaft des Handels mbH, Köln

Ohne Verfassername: Passagen - verschenkter Verkaufsraum, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Februar 1972, Rationalisierungs-Gesellschaft des Handels mbH, Köln

Ohne Verfassername: Die Ladeneinrichtung - ein Vergleich aus drei Branchen, in: Rationeller Handel, Hrsg.: Rationalisierungsgemeinschaft des Handels, Köln, Februar 1972, Rationalisierungs-Gesellschaft mbH, Köln

Ohne Verfassername: Kundenstruktur und Kundenverhalten, ISB - Kundenlaufstudie in einem 190 qm großen SB-Laden (Teil 1), in: Selbstbedienung und Supermarkt, offizielle Zeitschrift des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Heft 8, 1972, Gesellschaft für Selbstbedienung - GSB - mbH, Köln

Ohne Verfassername: Einkaufsdauer und Einkaufsbeträge, ISB - Kundenlaufstudie in einem 190 qm großen SB-Laden (Teil 2), in: Selbstbedienung und Supermarkt, offizielle Zeitschrift des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Heft 9, 1972, Gesellschaft für Selbstbedienung - GSB - mbH, Köln

Ohne Verfassername: Elektronisches Kassensystem, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 75./115. Jg., Heft Nr. 43, 20.10.1972, Umschau Verlag, Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: Getrennt kalkulieren - vereint handeln, in: Tip-Berliner Morgenpost, Informationen für den Einzelhandel, Ausgabe 10, Oktober 1972, Berliner Morgenpost, Anzeigenabteilung

Ohne Verfassername: Tendenzen des modernen Ladenbaus im Schuheinzelhandel, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 75./115. Jg., Heft Nr. 44, 3.11.1972, Umschau Verlag, Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: Szenerie des Berliner Schuhhandels, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 75./115. Jg., Heft Nr. 51/52, 22./29.12.1972, Umschau Verlag, Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: Das innerstädtische E.-H.-Geschäft, in: Schuhwirtschaft, Die Große Deutsche Fachzeitschrift, Heft Nr. 6, Donnerstag, den 8.2.1973, Verlagshaus Sponholz, Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: Am Rande bemerkt, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Zeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jg., Heft Nr. 8, 23.2.1973, Umschau Verlag, Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: Ein Bericht aus Übersee - eine Umfrage bei Schuhgeschäften und Schuhindustrie, 40-Stunden-Woche in der Schuhbranche, in: Schuhwirtschaft, Die Große Deutsche Fachzeitschrift, Heft Nr. 9, Donnerstag, den 1.3.1973, Verlagshaus Sponholz, Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: Preisempfehlungen doch beliebt, in: Der Schuhkurier - das Wirtschaftsmagazin der Schuhbranche, 28. Jg., Heft Nr. 10, 9.3.1973, Verlag Otto Sternefeld GmbH, Düsseldorf

Ohne Verfassername: Schweden ohne Ladenschlußgesetz, in: Der Schuhkurier - das Wirtschaftsmagazin der Schuhbranche, 28. Jg., Heft Nr. 10, 9.3.1973, Verlag Otto Sternefeld GmbH, Düsseldorf

Ohne Verfassername: In den Städten "rollt der Rubel", in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jahrgang, Heft Nr. 13, 30.3.1973, Umschau Verlag,Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: Nach den Dispositionen: Große Anstrengungen mit Zwischenkollektionen und neuen Verkaufskonzepten, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jg., Heft Nr. 25, 22.6.1973, Umschau Verlag,Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: ABC für den Schuhkaufmann, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 76./116. Jg., Heft 37, den 14.9.1973, Umschau Verlag,Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: ABC für den Schuhkaufmann, in: Der Schuhmarkt vereinigt mit Schuh und Leder, Fachzeitschrift für das gesamte Schuhgewerbe, 77./117. Jg., Heft 11, den 15.3.1974, Umschau Verlag,Frankfurt/M.

Ohne Verfassername: Bremshey bringt neues Schuh-Präsentationsprogramm, in: Schuhwirtschaft, Die Große Deutsche Fachzeitschrift, Heft Nr. 25, Donnerstag, den 20. 6. 1974, Verlagshaus Sponholz, Frankfurt/M.

e) Sonstige Quellen

Haedrich, Günther: Vorlesung "Marketing II" im Wintersemester 1972/73 am Fachbereich 10 der Freien Universität Berlin

Haedrich, Günther: Vorlesung "Kommunikationspolitik" im Wintersemester 1973/74 am Fachbereich 10 der Freien Universität Berlin

Haseloff, Otto W.: Über wirkungsoptimale Warenpräsentation - Verpackung, Schaufenster, Verkaufsstätte, Script, Berlin ohne Jahreszahl, ohne Verlag

Nieschlag, Robert: Mögliche Entwicklungen im Einzelhandel, erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, Dezember 1970, ohne Verlag

Gespräche mit Vertretern der Praxis aus den Branchen Lebensmittel und Schuhwaren.

LEBENSLAUF

Axel Weiland

22.1.1948	Geboren als Sohn des Kaufmanns Alfons Weiland und seiner Ehefrau Gertrud, geborene Wendland
1.4.1954	Einschulung in die Evangelische Grundschule Berlin Steglitz
ab 16.4.1958	Besuch des Evangelischen Gymnasiums Zum Grauen Kloster in Berlin. Während der Schulzeit dreimaliger Studienaufenthalt in England zwecks Vertiefung der Sprachkenntnisse
22.2.1967	Erlangen der Hochschulreife an dem obengenannten Gymnasium
1.4.1967 bis 30.9.1967	Tätigkeit als Praktikant bei der Berliner Bank AG in Berlin
12.10.1967	Beginn des Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin mit dem Schwerpunkt Handels- und Marktwirtschaft bei Prof. Dr. K. Ch. Behrens
12.7.1972	Erlangen des Grades eines Diplom-Kaufmanns an der Freien Universität Berlin
Seit September 1972	Doktorand bei Prof. Dr. G. Haedrich, Freie Universität Berlin